

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°34



el ente en estudio no es un objeto sino un sujeto, que aprende con la repetición, modificando su comportamiento en cada suceso.

He aquí la primera alerta: “el resultado de una suma puede no ser siempre el mismo”. El valor individual de cada persona -a diferencia de las máquinas o la tecnología- puede incrementarse con el tiempo. A partir de cada experiencia laboral, los seres humanos tenemos la oportunidad de aprender y superarnos, de evolucionar a tal punto que mañana, ni el trabajo ni nosotros, volvamos a ser los mismos.

La segunda alerta ya no es individual, sino colectiva, y juega un rol preponderante la comunicación. Existen muchos ejemplos en los que almas humanas trabajando juntas, han superado desafíos “matemáticamente” imposibles. Desde Elton Mayo a esta parte, los estudios sobre trabajadores demuestran que la capacidad de producción de un grupo no puede -ni debe- ser comparado al de una máquina. Un pequeño equipo puede producir uno, diez, veinte o cien, dependiendo del sentido que tenga para ellos su trabajo. Ese sentido -significado- es el contenido mismo de la comunicación interna.

¿Cómo es entonces la comunicación de un equipo que produce cien? Tomemos como ejemplo a dos personas. Si entre ellos hay una comunicación respetuosa y ambos hacen su trabajo individualmente, sin molestarse, uno más uno será igual a dos. Si hay desconfianza, habrá una comunicación defensiva, mails “con copia al jefe”, intercambios cada vez más tensos, calentando el clima y enfriando la motivación. Esa mala comunicación dará resultados negativos: cero, menos dos, menos diez. Pero cuando la comunicación fluye, aumenta la confianza, la cooperación y la creatividad. Afirma Stephen Covey que hay una relación directa entre comunicación y sinergia. Es en esos casos en los que puede darse que, uno mas uno, sea igual a cien.

EDITORIAL

UNO MÁS UNO, CIEN.

Por Manuel Tessi*

En un paradigma donde las empresas acceden con mayor facilidad a créditos, maquinarias y tecnología, se hace necesario reparar en el factor humano como clave de diferenciación. Una mirada superficial podría hacernos suponer que, así como la incorporación de máquinas puede acrecentar la producción, en la misma proporción podría hacerlo el aumento de trabajadores. Pero sabemos que estos cálculos no funcionan con seres humanos. Mientras las ciencias exactas comprueban científicamente por repetición, las ramas sociales demuestran su valor científico por sucesión. La ley de la gravedad, por ejemplo, puede comprobarse al dejar caer un objeto repetidamente. Pero no sucede lo mismo en ciencias humanas, porque

*Manuel Tessi es Presidente de INSIDE, consultora de comunicación interna. Autor del Sistema 1A[®] Trilogía metodológica de Comunicación Interna. Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina (Xial). Conferencista internacional y docente universitario en su especialidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE ARCOR

Por Lucila Giordano*



Cecilia Rena, Coordinadora Corporativa de Responsabilidad Social de Arcor, nos cuenta cómo se llevó adelante el Proceso desde la Comunicación Interna.

EL PROGRAMA DE RSA

El Programa de Responsabilidad Social de Arcor (RSA) comenzó a estructurarse en 2005 en torno a dos grandes ejes: definir la estrategia de RSE del Grupo y sensibilizar y capacitar internamente en el tema. Para realizar esta tarea, se constituyó un grupo de trabajo compuesto por personas de distintas áreas de la empresa: Recursos Humanos, Compras, Calidad, Medio Ambiente, Fundación, Finanzas y Marketing, entre otras. Este grupo trabajó intensamente en la realización de un relevamiento de todas las acciones socialmente responsables de la empresa y, con esta información, se elaboró un diagnóstico, se definió la Política de RSA (incluida la misión, la visión de la empresa y sus Códigos de Ética y Conducta) y se especificó un plan de acción para los próximos años.

A fines de ese año, la Política y el Plan RSA fueron aprobados por el Comité Ejecutivo de la empresa y en abril del 2006 se creó formalmente la Gerencia de Responsabilidad Social. Cecilia nos cuenta: "Uno de los primeros desafíos de esta Gerencia fue implementar líneas de acción transversales a todas las áreas y negocios de la empresa, que permitieran generar bases y orientaciones comunes para iniciar el proceso de consolidación de la RSA. Una de éstas grandes líneas, fue la Comunicación de la Política de RSA a todos los empleados".

El Programa de Responsabilidad Social de Arcor cuenta con tres grandes líneas estratégicas de acción: alinear las prácticas existentes en la empresa –desafío no menor, teniendo en cuenta la gran estructura, diversidad de Negocios y dispersión geográfica de la Compañía–; generar prácticas nuevas de responsabilidad social; e involucrar a otros actores en este proceso: clientes, proveedores, entes gubernamentales y de la sociedad civil, y otras empresas.

Cecilia profundizó sobre los objetivos: "Los tres ejes estratégicos operan, en la realidad, de manera cruzada, en forma transversal y uniforme para todos los negocios y países donde operamos; y se manifiestan en acciones y programas concretos como por ejemplo, la Comunicación de la Política RSA y el desarrollo del Reporte de Sustentabilidad Corporativo".

El Programa de RSA también contempla la gestión de proyectos específicos, tales como el Programa de Inversión Social Corporativa, la iniciativa de hábitos de vida saludable, el desarrollo de un Programa de Compra Responsable o incluir en la evaluación de proveedores parámetros de Responsabilidad Social.

"Uno de los principales desafíos era encontrar la manera de articular un sistema de gestión interna que permitiera instalar el tema en toda la organización, en cada una de las áreas y Negocios de la empresa, y que el mismo no fuera visto como un proyecto exclusivo de la Gerencia de Responsabilidad Social", comenta Cecilia.

"La comunicación interna es sumamente estratégica en el proceso de consolidar la práctica socialmente responsable de la empresa". Cecilia Rena.

UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA GRADUAL

La estrategia de C.I. se desarrolló con asesoramiento externo y se diseñó un Plan de Comunicación Interna escalonado y trianual. Para cada año del plan se comenzó por una instancia de "escucha" donde se realizaron grupos de consulta o grupos

focales donde se presentaba al público interno el plan previsto para ese año y le permitía a Arcor hacer ajustes en función del feedback obtenido.

Cecilia nos cuenta detalles del inicio de las comunicaciones: "Para el lanzamiento formal de la Política RSA, una de las primeras acciones fue la firma de un pergamino en una reunión de Gerentes Generales, que luego se vio plasmado en un cuadro impreso en gigantografía, que posteriormente se enmarcó y este año se está publicando en todas las bases".

La estrategia de comunicación interna contempla acciones diferenciadas para los diferentes públicos de la empresa: nivel de conducción; nivel de jefatura; analistas y supervisores de planta; nivel de operarios.

Para el Nivel de Conducción se definió que el Presidente de la Empresa enviara una comunicación del lanzamiento de la Política RSA, con el Código de Ética y Conducta adjunto y el pergamino firmado en el encuentro. Por otra parte la Gerencia de Responsabilidad Social realizó con un 50 a 60 % de los Gerentes, Talleres de Planificación orientados a asistirlos en el alineamiento de sus áreas con la Política RSA.

"Lo positivo de estas reuniones es que permitieron a las diferentes áreas y Negocios identificar distintas acciones que se venían desarrollando desde hace muchos años por la Compañía, dentro del marco de la Responsabilidad Social, y a la vez encontrar oportunidades de mejora".

Para el Nivel de Jefatura se desarrollaron módulos de capacitación donde no solamente se les presentaba la Política de Responsabilidad Social sino que además se incluyó información conceptual del tema. Estos módulos se implementaron en Argentina, Brasil y Chile en el 2006.

Para el Nivel de Analistas y Supervisores de Planta se designó a un grupo interno de comunicadores que adoptaron el nombre de "Multiplicadores", especialmente capacitados para comunicar esta Política y que el misma sea efectivamente una her-

ramienta que oriente la gestión ética y responsable del Grupo. El Equipo de Multiplicadores está compuesto por más de 60 personas de diferentes países, provenientes en general del Área Industrial –instructores del Área Industrial, instructores de temas de Medio Ambiente–, gente de Recursos Humanos, y personal de otras áreas como Compras y áreas Comerciales.

"Una de las mayores satisfacciones del proceso de comunicación interna de la Política RSA se relaciona con el grupo de Multiplicadores: personas que hacen realidad el tema a través de su esfuerzo, motivación, disposición y compromiso, incorporándolo al trabajo diario de cada uno". Cecilia Rena.

Desde la Gerencia de Responsabilidad Social se trabajó en definir cuál era el rol del multiplicador, se los identificó, se los designó formalmente y se le brindó una capacitación en 2006 y otra en 2007. Para la comunicación al nivel de analistas y supervisores, se desarrolló un esquema de encuentros de dos horas donde los multiplicadores comunicaron a sus propios pares los contenidos de la Política de RSA, les informaron cómo estaba trabajando Arcor este tema en la actualidad, y los hacían partícipes en una dinámica de discusión con el objetivo de involucrarlos en los contenidos. Los encuentros finalizaron en el 2006 en Argentina y en el 2007 en Brasil y Chile.

Durante el año 2006, las acciones presenciales fueron acompañadas por comunicaciones a través de la red de medios de la compañía: revista Tiempo de Encuentro, cartelera, Intranet corporativa. Los mensajes clave giraron en torno a la misión, visión, valores del Grupo Arcor y los Principios Éticos. Las etapas se desagregaron en una dimensión persuasiva (para comprometer a la audiencia con la necesidad y los criterios de RSE de la compañía) y una dimensión informativa para que conozcan la política de RSA y sus atributos (misión, visión, valores y principios éticos).

Sobre la comunicación, Cecilia nos comenta: "Una característica distintiva de nuestro Plan de Comunicación Interna de la Política es que, aún siendo

una empresa tan compleja en términos de estructura y dispersión geográfica, se tomó la decisión de comunicar el tema a cada empleado de manera presencial y desde sus propios compañeros de trabajo. Este esfuerzo y preocupación por llegar de esta manera a cada rincón de la organización nos permite aumentar los niveles de comprensión y compromiso. La empresa se está tomando tres años para comunicar el tema de una manera prolija, ordenada, contenida y con impacto.”

2007: COMUNICACIÓN A OPERARIOS

Durante el 2007 y 2008 se desarrolló la comunicación al Nivel de Operarios que también estuvo a cargo de los multiplicadores y se realizó en reuniones más cortas –de 30 a 40 minutos de duración– debido a las características de la operación y la gran cantidad de gente a impactar. Para estos encuentros se desarrolló un video institucional y una presentación de powerpoint muy breve de los contenidos centrales de la Política a fin de facilitar la dinámica del encuentro.

Para este nivel, la función del multiplicador también se centró en comunicar claramente cuáles son los canales de consulta habilitados para aquellos empleados que tengan dudas, comentarios o sugerencias.

Mientras que para el año 2006 los canales de consulta principales eran el e-mail, el teléfono y los propios multiplicadores, para el Nivel de Operarios, dada las características de su espacio de trabajo –que no les permite un fácil acceso a computadoras– y debido la gran cantidad de personas involucradas en el proceso, se incorporaron buzones con formularios preimpresos en las carteleras de cada base.

Los operarios también recibieron un material gráfico que contiene las preguntas más frecuentes con sus respectivas respuestas, que surgieron en las distintas audiencias durante el primer año de implementación del Plan de Comunicaciones Internas.

MECANISMOS DE MEDICIÓN

En el 2007 y 2008 también se incorporó, como evaluación del proceso de comunicación, la implementación de una herramienta de medición. El diseño de esta herramienta contempló el armado de una muestra de empleados al azar a cargo de un especialista externo en investigaciones de comunicación interna y el desarrollo de una encuesta donde se pregunta al encuestado: si ya conocía que Arcor trabajaba en temas de Responsabilidad Social antes del encuentro con multiplicadores; si tenía conocimiento respecto del Código de Ética y Conducta y a través de qué medios; si la exposición les resultó clara, y si saben a quien consultar en caso de dudas, entre otros aspectos relevantes.

PRÓXIMOS PASOS

Una vez completo el Plan de Comunicación Interna, se dará por finalizada la etapa de comunicación masiva y se estará desarrollando una estrategia de refuerzo de la C.I. donde se transmitirá el tema a los nuevos ingresos y a la gente que no ha podido asistir a los encuentros ya realizados.

El paso siguiente será definir un Sistema de Uso y Administración del Código de Ética que permita monitorear su cumplimiento, acompañar los proyectos actuales de las áreas y analizar los nuevos proyectos.

Como reflexión final, Claudio Giomi, Gerente Corporativo de Responsabilidad Social de Arcor, comenta: “Contar con un proceso ordenado de comunicación interna que se preocupe por profundizar conceptualmente la RSE y su relación con la gestión del negocio es, al mismo tiempo, una acción socialmente responsable. Porque evidentemente el desafío es una construcción colectiva. Todos en la tarea diaria, en lo que hacemos y dejamos de hacer, en cómo actuamos en nuestro puesto de trabajo, pero también en el contexto en el que nos movemos, tenemos oportunidades de construir, de hacer realidad que esa letra del Código no solamente sea una letra importante y bonita para poner en las paredes, sino que sea parte de lo que hacemos en el día a día, de lo que construimos entre todos. Por eso decimos la Re-

sponsabilidad Social es un compromiso de todos: en este camino y en este sentido”.



UNIDOS. Equipo de Multiplicadores de ARCOR reunidos para un encuentro de RSA.

SUMARIO DEL CASO

Caso: Código de Ética y Conducta (RSE).

Empresa: Arcor.

Contacto: Cecilia Rena, Coordinadora Corporativa de Responsabilidad Social.

Desafíos del proyecto: Desarrollar una estrategia de comunicación integral que considere las particularidades de cada nivel jerárquico de la compañía y una gran dispersión geográfica. Comunicar la política de Responsabilidad Social de Arcor (RSA) en forma presencial a todos los colaboradores de la empresa. Medir el impacto de la comunicación. Desarrollo: Se diseñó un Plan Específico de Comunicación que incluyó:

- Asesoramiento estratégico
- Mediciones cualitativas (PreTester) y cuantitativas (Gap de Cascadeo).
- Capacitaciones.
- Medios gráficos y audiovisuales.

*Lucila Giordano es INSIDER con formación en Relaciones Públicas en la Universidad Argentina de la Empresa y Recursos Humanos en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

II CONFERENCIA 1A

INTERÉS POR LAS MEDICIONES EN COMUNICACIÓN INTERNA

Con motivo de su 13° aniversario, INSIDE organ-

izó la II Conferencia 1A con el título “Qué medimos cuando medimos en Comunicación Interna”.

BUENOS AIRES, ARGENTINA. En septiembre de 2007 se llevó a cabo la conferencia “Qué medimos cuando medimos en Comunicación Interna” a la que asistieron autoridades y representantes de consultoras, universidades y empresas líderes de la Argentina. El encuentro, realizado en el Teatro Margarita Xirgu de Buenos Aires, tuvo una duración de más de dos horas durante las que se presentaron avances metodológicos y formatos de mediciones que actualmente son gestionados por áreas de comunicación de empresas y corporaciones que operan en el país.



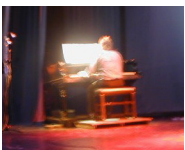
CONVOCATORIA. Asistieron a la conferencia más de 200 docentes, consultores, directivos y especialistas de Comunicación Interna de Argentina.

Manuel Tessi abrió la conferencia transmitiéndole al auditorio el sentido del encuentro: la presentación de los adelantos metodológicos del Sistema 1A® a partir de experiencias en EEUU y Latinoamérica; y los festejos del 13° aniversario de INSIDE, la consultora en Comunicación Interna que preside. Su disertación comenzó con una definición amplia de Comunicación Interna: La Comunicación Interna es toda la comunicación que se genera en una organización.

Tessi también presentó el enfoque del encuentro, que giraría en torno a la ciencia, la empresa y el arte. En términos metodológicos hizo la distinción entre el “enfoque tradicional” de la Comunicación Interna, que toma al sujeto como receptor de las

comunicaciones generadas por la organización y el “enfoque no tradicional”, que reconoce al individuo como emisor responsable y parte activa de la Comunicación Interna. Bajo esta premisa, Tessi presentó el Sistema 1A[®] que propone una comunicación “primero adentro” y “primero arriba”, rescatando la importancia de una comunicación estratégica con los públicos internos y del rol comunicativo de los líderes en la organización, a través de la distinción de tres grandes dimensiones: la Comunicación Interna a toda la organización –Dimensión Institucional–, la Comunicación Interna segmentada a equipos de trabajo –Dimensión Interpersonal–, y el entrenamiento en Comunicación Interna del líder –Dimensión Intrapersonal–, en la cima de la pirámide organizacional.

Por su parte, Roberto Casanovas, CEO de INSIDE, orientándose a la realidad de campo en las empresas, presentó como el Sistema 1A[®] es llevado a la práctica a través de diferentes formatos de mediciones para cada dimensión con ejemplos tomados de casos gestionados recientemente en empresas líderes de Argentina. Entre las herramientas presentadas se destacaron el Escáner –Dimensión Institucional–, el Tester y el Gap de Cascadeo –Dimensión Interpersonal– y el Radar Personal –Dimensión Intrapersonal–.



APORTE MUSICAL. El maestro Pablo Saclis brindó una breve y emotiva interpretación en piano.

Como complemento artístico, la última parte de la exposición fue retomada por Tessi quien vinculó diferentes frases comunes de empleados y gestores de la Comunicación Interna con segmentos de audiovisuales como reportajes, avisos publicitarios y fragmentos representativos de películas clásicas, a lo que se sumó la participación del maestro Pablo Saclis quien interpretó magistralmente en piano temas que ya forman parte del patrimonio cultural argentino.

Como broche de la conferencia, se ofreció una herramienta de comunicación para los asistentes. Con un toque de humor, basados en la figura de

XIAL

INAUGURACIÓN EN CHILE DEL CENTRO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA AMÉRICA LATINA

En octubre de 2007, la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad Mayor, organizó el Seminario “Innovación en Comunicación Interna” donde se presentó oficialmente el Centro de Comunicación Interna para América Latina.

Por Mariano Rivero.*

SANTIAGO, CHILE. El lanzamiento del Centro de Comunicación Interna para América Latina (Xial) se realizó en octubre de 2007 en el Auditorio del Campus de Huechuraba de la Universidad Mayor, durante poco más de 4 horas. Contó con la participación de invitados internacionales que gestionan estratégicamente la Comunicación Interna en empresas y multinacionales que operan en la región. La elección de Chile como país anfitrión para el lanzamiento del Xial ha sido bienvenida y la actividad registró una asistencia superior a 300 personas, entre directivos de empresas, consultores, periodistas, profesionales de la comunicación corporativa, alumnos y docentes de distintas universidades (ver apartado final “Desde Chile para toda América”).

COMUNICACIÓN INTERNA: NECESIDADES EN AUMENTO

La apertura estuvo a cargo de Raúl Herrera Echeñique, Director de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad Mayor, quien presentó el marco en el que se desarrolló la actividad: “La industria de la comunicación ha crecido en los últimos cinco años en Chile, al punto de equiparar, en la actualidad, el presupuesto de cinco de los grandes ministerios del gobierno, si se los toma en su conjunto.”

Las palabras de bienvenida estuvieron a cargo del Rector de la Universidad Mayor, Sr. Rubén Cobarubia Giordano: “Esta actividad tiene dos objetivos: presentar formalmente al Centro de Comunicación Interna para América Latina y destacar la importancia estratégica que ha adquirido la

disciplina en los últimos años para las empresas y organismos educativos y del estado, en pos de un crecimiento de las organizaciones y del aparato productivo chileno”.

El Seminario “Innovación en Comunicación Interna”, significó el primer gran paso para la generación de congresos, foros y seminarios, a raíz de la alianza estratégica en investigación y desarrollo de esta disciplina entre el Xial y la Universidad Mayor. En este sentido, el Rector destacó: “agradezco al Xial por haber elegido a esta Universidad como su representante en Chile y al equipo de la Facultad de Comunicación y Diseño, a cargo de la decana Lucía Castellón, por haber generado esta alianza que permitirá, junto con los consultores e investigadores del Xial, tender



MÁS DE 300 PERSONAS.

El poder de convocatoria del seminario ha sido una muestra del interés del público chileno al momento de hablar de comunicación interna.

Manuel Tessi, Director del Xial, inició la ronda de disertaciones y presentó la estructura de la jornada, que se dividió en tres grandes bloques: problemas, casos y soluciones. Tessi abrió su discurso presentando tres mitos y tres paradojas de la comunicación interna, acompañados de material audiovisual que permitió al público reflexionar acerca de percepciones y problemáticas habituales en las empresas. Estas “semi verdades”, en palabras de Tessi, son temas habituales de debate y análisis al momento de abordar y diseñar planes y estrate-

gias de comunicaciones internas. Una de ellas es la paradoja que presenta la afirmación “El área de Comunicaciones Internas es buena pero la comunicación interna es mala”. Según Tessi, esta paradoja tiene una explicación sencilla: en gran cantidad de organizaciones, los líderes y gestores de la comunicación se preocupan por la generación de más y mejores mensajes a través de los canales formales. Sin embargo, los empleados muchas veces entienden por “comunicación interna” aquellos mensajes que reciben de sus jefes inmediatos. Al recibir información confusa o incompleta por parte de sus supervisores, perciben “falencias en la comunicación interna” al tiempo que reconocen la tarea profesional de los responsable del área de Comunicaciones de su compañía.

PANEL DE EXPERTOS

El segundo bloque, bajo el título de Casos estuvo liderado por un panel internacional de expertos en la disciplina que gestionan la Comunicación Interna de manera exitosa en diferentes compañías multinacionales que operan en Argentina y Chile.



El auditorio de la Universidad Mayor donde se desarrolló el encuentro.

Participaron del Panel: el austríaco Herbert Prock, Gerente de Asuntos Sociales de Volkswagen Argentina; Verónica Zampa, Gerente de Comunicaciones Internas y Editorial de Petrobras Buenos Aires; Bernardo García –mexicano–, Gerente de Comunicaciones de General Motors Argentina; y Juan Luis Yoshimura –chileno–, Gerente de RRHH de TNT Express Chile.

Bernardo García abrió la ronda de disertaciones con un resumen de más de diez años de gestión en comunicaciones internas. Presentó diferentes problemáticas y casos que fueron gestionados en México y otros países de la región, desde su lugar de consultor en Edelman y otras firmas de renombre en materia de Relaciones Públicas, como así también los desafíos actuales en comunicaciones internas a los que se enfrenta General Motors.

Herbert Prock inició su ponencia presentando algunos hitos del negocio de Volkswagen en Argentina y vinculando estos logros con la gestión estratégica de la Comunicación Interna respaldada, en gran medida, por Viktor Klima, ex Primer Ministro de Austria y actual presidente de la Compañía en ese país. Prock presentó el enfoque integral de las comunicaciones internas y algunos de los hitos que significaron cambios trascendentes en la cultura organizacional, tal como la primera Videokonferencia vía satélite para el personal de las dos grandes plantas de la automotriz en Argentina: Córdoba y General Pacheco –en Buenos Aires-. Esta acción simultánea propició la integración y permitió afianzar el sentido de pertenencia.

Verónica Zampa, por su parte, disertó respecto del “Enfoque Consultivo del área de Comunicación Interna”, destacando estrategias de posicionamiento del sector, el entendimiento de las necesidades del cliente interno, las herramientas de escucha y los procesos que facilitan la presentación de alternativas de solución a las problemáticas de comunicación de los distintos sectores y negocios. Presentó, asimismo, los principales aspectos del enfoque de las comunicaciones internas de Petrobras, en términos de modelos de gestión y políticas, así como las acciones recientes que repercutieron positivamente en el público interno.

José Luis Yoshimura presentó el modelo de gestión de TNT Express Chile, donde las comunicaciones internas se nutren y abastecen a los diferentes programas y sistemas de Recursos Humanos, en pos del crecimiento del negocio y como elemento fundamental para involucrar a los colaboradores de la empresa en los proyectos de Responsabilidad Social Empresaria.

Durante poco más de una hora, se presentaron ponencias individuales y se abrió un espacio de preguntas al auditorio, que se mostró interesado en el abordaje de la Comunicación Interna en organizaciones estatales, en la gestión del consultor de comunicaciones, en los avances metodológicos de la disciplina y en el futuro rol de los estudiantes de comunicación dentro de las empresas de Chile.

METODOLOGÍA NACIDA DE LA GESTIÓN

El último tramo de la actividad estuvo nuevamente a cargo de Manuel Tessi, quien abordó la metodología propuesta por el Xial: el Sistema 1A[®], que propone una comunicación interna integral desde tres modelos complementarios e inclusivos.

El Sistema 1A[®] nació como fruto de un análisis de rasgos comunes registrados en más de mil casos de comunicación interna gestionados a lo largo de 13 años en organizaciones de Latinoamérica, sumados al aporte de diversos teóricos de la Comunicación Social y el Comportamiento Humano.

Este último tramo de la jornada fue ilustrado con material audiovisual que remarcó la importancia de la escucha y la creatividad aplicada en la gestión de las comunicaciones internas.

El Seminario “Innovación en Comunicación Interna” contó con el auspicio de la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad Mayor; el diario El Mercurio de Chile; CREA Comunicaciones; y el portal www.trabajando.com.

La Universidad Mayor fue un digno anfitrión, anticipándose a las necesidades de comunicación interna de las organizaciones chilenas y colaborando con el Xial en la generación de espacios de investigación e intercambio que permitirán tender un “puente” entre la ciencia y el mercado; la propuesta académica y la empresa.

DESDE CHILE PARA TODA AMÉRICA

La elección de Santiago de Chile como ciudad anfitriona para el lanzamiento del Xial tiene sus razones.

La estabilidad institucional y el apogeo económico del país ha desafiado a las empresas a traspasar los límites de su frontera y de proyectarse competitivamente dentro del mundo globalizado.

Esta nueva mirada hacia el exterior también ha provocado una introspección profunda en las organizaciones, no sólo aquellas que persiguen fines comerciales sino también las organizaciones estatales, educativas, ONG's y organizaciones civiles que acompañan el proceso de crecimiento.

La comunicación interna se convierte así en un campo que presenta grandes oportunidades de desarrollo en el país y despierta cada vez más interés en los líderes de las organizaciones que buscan en el compromiso, la unidad y el desarrollo de su gente, un diferencial estratégico de negocio y gestión.

* Mariano Rivero es INSIDER con formación en Publicidad de la Universidad del Salvador.

mrivero@inside.com.ar
www.xial.org

SEMINARIOS

SEMINARIO INTENSIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Durante los días 7, 8 y 9 de mayo se realizó una nueva edición del Seminario Intensivo de Comunicación Interna, organizado por la Universidad Austral.

Por Florencia Giaquinta.*



BUENOS AIRES, ARGENTINA. Dictado por el Dr. Luciano H. Elizalde Acevedo y el Lic. Manuel Tessi Parisi, este seminario tuvo como objetivo brindar herramientas de gestión para que quienes lideran grupos de trabajo puedan comunicarse estratégicamente con los públicos internos, de manera masiva, segmentada o personalizada. Además,

ofreció conocimientos para desarrollar un plan de comunicación interna integral y demostró cuán importante es integrar la comunicación interna en la estrategia global de la organización en tres dimensiones: Institucional, Interpersonal e Intrapersonal.



COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO

La actividad contó con la asistencia de profesionales que se desempeñan en diversas áreas empresariales: Departamentos de Comunicación, Relaciones Institucionales, Recursos Humanos; así como consultores independientes.

También se hicieron presentes diversos especialistas, quienes presentaron diferentes casos recientes en los que la comunicación interna fue gestionada estratégicamente: Lucila Giordano y Fabián García Nicora, consultores especializados cuyo exposición fue "Capacitaciones en Comunicación Interna para Alta Gerencia"; Roberto Casanovas y Eduardo Cerdeira, quienes gestionan la Comunicación Interna Integral desde la consultoría en la gestión del "Plan Anual de Comunicaciones Internas (PAC)" en diferentes empresas multinacionales; y Carlos La Casa, consultor creativo, quien desarrolló un módulo de "Creatividad en Comunicación Interna."

La interacción entre los disertantes y los participantes permitió analizar la realidad de la gestión actual y comparar prácticas para identificar oportunidades y mejorar las mismas.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Los participantes pudieron reflexionar sobre la metodología abordada (1A) y poner en práctica sus conocimientos a través de diversos casos simulados para las distintas dimensiones, lo que les permitió tangibilizar lo aprendido y, sumando la experiencia de su gestión actual en las organizaciones, desarrollar estrategias y alternativas de solución para las distintas problemáticas planteadas. Agustín Rodríguez, analista de Comunicaciones Internas de Standard Bank, mencionó una vez finalizado el seminario: "Fue una experiencia muy rica y, al menos a mí, me abrió mucho la cabeza. Siento que muchas veces no tomamos real dimensión de las cosas que hacemos y del impacto que estamos teniendo al gestionar las comunicaciones internas."

CONTENIDOS ABORDADOS

- Comunicación y Organización.
- Introducción a la Comunicación Interna.
- Dimensión masiva de la Comunicación Interna.
- Dimensión interpersonal de la Comunicación Interna.
- Dimensión intrapersonal de la Comunicación Interna.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Por otra parte, el día 10 de mayo Manuel Tessi dictó su módulo de Comunicación Interna en el Programa de Comunicación Institucional (PCI), también cursado en la sede central de la Universidad Austral, desde 1994. La versión intensiva de este programa tuvo inicio el día 7 del mismo mes, y una duración de 6 días. En su clase, Tessi brindó herramientas de gestión para la comunicación estratégica con los públicos internos, de manera masiva, segmentada o personalizada. También se realizaron análisis de casos que han sabido integrar la comunicación interna en la estrategia global de la organización.

* Florencia Giaquinta es INSIDER y colaboradora del Xial (Centro de Comunicación Interna para América Latina) en Buenos Aires. Posee formación en Comunicación Social con orientación Institucional de la UCES.

CRECIMIENTO REGIONAL

CONTINÚA EL CRECIMIENTO DE INSIDE EN CHILE

La operación que comenzó a fines de 2006, crece auspiciosamente durante este año.

La oficina de Chile comenzó a operar en noviembre de 2006 con clientes multinacionales que INSIDE tenía en Buenos Aires y con empresas de capital nacional que no estaban presentes en Argentina. Sin embargo, y debido al importante trabajo que está realizando el equipo trasandino, durante el año 2008 ha comenzado una expansión hacia cuentas multinacionales presentes en el mercado chileno que no son clientes en Argentina. En el último año las necesidades de comunicación interna en este mercado han ido en incesante aumento. Recordemos que Chile está creciendo de manera sostenida en su economía, destacándose como uno de los países más emergentes de Latinoamérica. De tal manera, la prosperidad y profesionalidad del mercado trasandino está recibiendo auspiciosamente las propuestas integrales de comunicación interna de nuestra consultora. INSIDE en Chile está dirigida por el presidente de la consultora en Buenos Aires, Manuel Tessi, quien actualmente reside en Santiago, con el fin de impulsar los primeros años de gestión. Trabaja junto a un experimentado grupo de profesionales chilenos que han sido entrenados en el Sistema 1A[®] de comunicación interna.

El equipo de Chile, que opera actualmente en la comuna de Las Condes, ha sumado en 2008 nuevos profesionales para los aspectos complementarios del trabajo de consultoría. El área de capacitación está a cargo de la comunicadora social Ángeles Estévez, con probada experiencia en entrenamientos y relatorías en el mercado chileno. El área de mediciones, aún depende de la oficina de Buenos Aires, pero cuenta con el aporte local del sociólogo Juan Carlos Cerna. El área de creatividad y diseño gráfico está conformada por profesionales argentinos y chilenos con vasta experiencia en medios de comunicación interna. Por su parte INSIDE Argentina ha conformado un equipo especial para la asistencia de clientes en Santia-

go. Florencia Giaquinta y Lucila Giordano son las profesionales argentinas que colaboran con los proyectos generados en el vecino país.

En estos meses de 2008 la consultora está teniendo una importante acogida, al entregar una propuesta original respecto de cómo abordar las Comunicaciones Internas. La metodología 1A, la visión de gestión integral en tres dimensiones, junto con capacitaciones y mediciones, está resultando un aporte innovador para el mercado chileno.

En esta edición de RedINSIDE le damos la bienvenida al nuevo equipo, deseándoles éxito en la importante tarea de mejorar las Comunicaciones Internas de su país.

SEMINARIO "INNOVACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA"

Manuel Tessi, en su calidad de Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina (Xial), fue invitado a dar la charla introductoria en el seminario "Innovación en la Comunicación Interna", organizado por el periódico chileno Diario Financiero y realizado en el Hotel Ritz Carlton de Santiago.

Por José Miguel Arriagada*

En el mes de abril de 2008, ante más de 100 profesionales de distintas empresas, Manuel Tessi expuso acerca de "La Comunicación Interna como herramienta de gestión". Antes de iniciar su discurso el principal directivo del Xial aprovechó de difundir la labor que realiza este organismo en pro de la investigación y desarrollo de la CI en Latinoamérica. En ese sentido, señaló que "actualmente esta entidad trabaja en alianzas con universidades de la región, con el objeto de colaborar en la actualización de profesionales, docentes y estudiantes de esta disciplina". Además, destacó que "sus programas se basan en estudios especializados, investigaciones de mercado y metodología probada en casos reales



Manuel Tessi inauguró el seminario organizado por Diario Financiero

En su exposición, Tessi se refirió a cuatro tópicos principales: definición aplicada de la comunicación interna (qué es y para qué sirve), el diagnóstico y la elección de la estrategia de Comunicación Interna (tres dimensiones de gestión), cómo elaborar un plan de Comunicación Interna (modelos probados en la práctica) y cómo medir los resultados de la Comunicación Interna (mediciones de vanguardia).

El evento incluyó también la exposición de casos prácticos de CI en importantes empresas chilenas. Presentaron sus experiencias Paola Alvano, Subgerente de RSE y Relaciones Institucionales del BCI, quien habló de "Marketing Interno en BCI"; Lisette Araos, Gerente de Comunicaciones de Movistar, que presentó el caso "CI al servicio del Cambio Cultural"; Paul Beelen, Jefe de Marketing Digital de Entel PCS, quien expuso acerca de "Nuevos medios al servicio de las Comunicaciones Internas (Blog y Wikis)"; y Gilles Galté, Gerente de Ventas de Oxiquim, que relató su experiencia con el "Blog de Oxiquim".

*José Miguel Arriagada es INSIDER con formación en Ciencias de la Información y Periodismo en la Universidad de San Sebastián y en Comunicación Corporativa en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

AGENDA DE ACTIVIDADES

II ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN INTERNA

El II Encuentro Internacional de Comunicación Interna se desarrollará el Martes 10 de Junio, a las 9:00 hs. en el Auditorio Central del Campus Huechuraba. Camino La Pirámide 5750 Huechuraba, Santiago. Chile

ESQUEMA DE CONTENIDOS

Bienvenida a cargo de Lucía Castellón - Decana de la Facultad de Comunicación y Diseño Universi-

dad Mayor.

Conferencia Magistral de apertura
Dr. Juan José Almagro (España) - Director global de Comunicación y Responsabilidad Social, Grupo MAPFRE.

Modelos de Comunicación Interna
Manuel Tessi (Argentina) Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina - Xial

Sesión Plenaria: "Comunicación Interna para el Cambio".
Moderador: Alejandro Guiller.

Panelistas:

- Aurora Suárez (Argentina)
Gerente de Comunicación Interna de Standard Bank, Argentina.
- Jorge Aguilera (Colombia)
Investigador en Comunicación, consultor y docente de posgrado en comunicación interna y estrategia. Bogotá, Colombia
- María Gil-Casares (España)
Profesora de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense, Consultora de comunicación.
Madrid, España.
- Paula Sánchez (Chile)
Jefa de División de Comunicaciones y Responsabilidad Social Empresarial. BancoEstado, Microempresas, Chile.
- Juan Luis Yoshimura (Chile)
Gerente de RR.HH. de TNT Express, Chile.

Palabras finales: Manuel Tessi (Argentina)
Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina.

Previa inscripción en info@xial.org
Seminario Gratuito
Estacionamientos Disponibles

UNIVERSIDAD MAYOR- FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y DISEÑO
IV CONGRESO PANAMERICANO DE COMUNI-

CACIÓN

Industrias de la Creatividad
Creatividad, Industrias Culturales y Desafíos para los Comunicadores

Santiago de Chile - 22, 23 y 24 de Octubre de 2008

Campus Huechuraba. Camino La Pirámide 5750, Huechuraba, Santiago de Chile
Teléfono (56 2) 3281400 Fax (56 2) 3281435

ESQUEMA DE CONTENIDOS

Miércoles 22 de octubre de 2008

Acto Inaugural Congreso.
Conferencia Magistral Enrique Bustamante. UCM. Universidad Complutense de Madrid, España. Por confirmar.
Cóctel Bienvenida.

Jueves 23 de octubre de 2008

Conferencia Magistral Stuart Cunningham. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.

Sesión Plenaria: "Políticas Públicas para Estimular la Creatividad: Creatividad y Diversidad Cultural".
Moderador: Lucía Castellón. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
Panelistas:
•Marilyn Roberts. University of Florida, Estados Unidos.
•Guillermo Mastrini. UBA. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
•Janet Wasko. University of Oregon, Estados Unidos.
•César Bolaño. Universidade Federal de Sergipe, Brasil.

Conferencia Magistral Dominique Wolton, Centro Nacional de Investigaciones Científicas CNRS, París, Francia.

Ponencias Comisiones Temáticas

- 01 Nuevas Audiencias e Industria de la Creatividad. Coordinador: Cristián Silva. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- 02 Comunicación, Educación e Industria de la Creatividad. Coordinador: Delia Covi UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 03 Publicidad e Inteligencia Creativa: Insights y Creatividad. Coordinador: Maricarmen Estévez. Universidad Mayor, Santiago de Chile.

Viernes 24 de octubre de 2008

Conferencia Magistral Philip Schlesinger, University of Stirling, Escocia, Reino Unido.

Sesión Plenaria: "Comunicación, Educación e Industrias Culturales: Nuevas Audiencias e Inteligencia Creativa".

Panelistas:

- Delia Covi. UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.
- José Marques de Melo. Universidad Metodista de Sao Paulo, Brasil.
- Gaëtan Tremblay. Université du Québec, Montreal, Canadá.
- Carlos Araos. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- Rosa Blanco. Cátedra UNESCO Latinoamérica.

Sesión Plenaria: "Nuevas Tecnologías, Telefonía Móvil. Investigación para la innovación en el desarrollo de la Industria de la Creatividad".

Panelistas:

- Carlos Catalán. Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile.
- Alejandro Piscitelli. UBA. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Axel Heildenkotter. Hewlett-Packard Chile.
- Sebastián Ureta. Pontificia Universidad Católica, Santiago de Chile.

Sesión Plenaria: "Sociedad de la Información e Industrias Culturales. Nuevos Lenguajes".

Panelistas:

- Enrique Sánchez. Director de la División de Estudios de la Cultura. Universidad de Guadalajara, México.
- Eric Torrico. Director Académico, Postgrado en

Comunicación. Universidad Andina, Bolivia.

- Giuseppe Richeri. Decano Facoltà di Scienze della Comunicazione, Università della Svizzera italiana, Lugano, Suiza.
- Ramón Freixa. Consultor en Comunicación. Freixa&Co. Valencia, España.

Ponencias Comisiones Temáticas

- 04 Políticas Públicas para Estimular la Creatividad. Dino Villegas. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- 05 Creatividad y Diversidad Cultural. Jorge Ferrada. Universidad Mayor, Santiago de Chile.

Ponencias Comisiones Temáticas

- 06 Los Nuevos Lenguajes en la Industria Audiovisual. Coordinador: Carlos Araos. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- 07 Nuevos Espacios de Creatividad en las Organizaciones y Empresas. Coordinador: Raúl Herrera. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- 08 Investigación para el Desarrollo de la Industria de la Creatividad. Coordinador: José Pedro Solari. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- 09 Nuevas Tecnologías, Comunicación y Cultura. Coordinador: Francisco Javier Mas. Universidad Mayor, Santiago de Chile.
- 10 Industria de la Creatividad y Diseño. Coordinador: Alejandro Rojas. Universidad Mayor, Santiago de Chile.

Entrega de Certificados de Participación.

CORREO DE LECTORES

Agradecemos a quienes nos enviaron comentarios sobre nuestra última edición. En esta sección publicamos algunos de ellos.

* "Comunicación Interna en Entidades Financieras", última edición de RedINSIDE.



"Muchas gracias por mantenerme informada. Envié la publicación a varios colegas que también han valorado el contenido de la publicación."

Margarida Luz. Design & Market-

ing Manager. BCD Travel. México DF.

“Excelente la nota Radio Pasillo un amigo. Interesante el enfoque desde la complejidad. Indispensable para pensar y operar en las organizaciones en que vivimos. Saludos.”

Elsa de Biase. Capacitación. Coca-Cola FEMSA. Buenos Aires, Argentina.

“Hola Manuel: me gustó lo del rumor y el orden diferente que se crea. Morin / Von Foerster: buena mezcla creativa. ¿Cómo hago para usar positivamente el rumor? ¿Cómo lo reconecto con el formal? Un abrazo.”

Ricardo Czikk. Desarrollo, Comunicaciones, Empleos y Beneficios. Cablevisión. Buenos Aires, Argentina.

Estimado Ricardo, gracias por tu correo. Tu pregunta nos hace inferir que ya estás midiendo Rumor, por lo que te decimos que ya lo estás usando positivamente. En cuanto a tu segunda pregunta, para reconectar el rumor con la comunicación formal es clave incluir a otros comunicadores de la organización, como son los roles de conducción. En particular los mandos medios suelen ser buenos aliados en estos menesteres, sobre todo cuando la organización mide la comunicación de cascada. El Gap de Cascadeo -como le llamamos en INSIDE- permite medir las codificaciones y decodificaciones de los mensajes que se realizan en pequeños grupos de trabajo. Es una medición más precisa que permite, a posteriori, conectar el rumor con la bajada formal de manera más natural y así darle cauce positivo.

Te adjunto un link a una nota publicada recientemente en InfoBAE que puede complementar tu interés en el tema

Ver Nota Infobae Profesional

Cordialmente,
Manuel Tessi

“¡Hola! Quería agradecerles que continúen enviándome el e-letter todos los meses ya que Comunicación Interna es una de mis áreas favoritas y en-

contré material muy rico revisando sus ediciones anteriores. ¡Felicitaciones! Saludos cordiales.”

Natalia Opicci. Encargada de Desarrollo de Recursos Humanos. Sanatorio Mater Dei. Buenos Aires, Argentina.

“Me gusta mucho el trabajo que realizan. Saludos.”

Diego Rodríguez. Coordinador de Comunicación Institucional. Cromosol. Argentina.

“Estimados, quisiera saber como me puedo suscribir al NewsLetter que veo en la pagina web para que llegue a mi correo. Muchas Gracias.”

Aldana Perrotta. Gerencia de Recursos Humanos. Transener. Argentina.

RedINSIDE: Hola Aldana. Nuestro staff cuenta con una base de distribución de e-mails de quienes se han suscripto a la publicación para que puedan recibir en sus casillas un resumen temático de cada nueva edición disponible en el sitio web. Ya te hemos sumado. Saludos cordiales.

“Quisiera tener acceso al contenido de la revista. Espero un contacto para tomar conocimiento del costo de suscripción a la edición impresa. Cordialmente.”

Paula Manino. Mastercard. Argentina.

RedINSIDE: Hola Paula. RedINSIDE es un newsletter digital por lo que no cuenta con versión impresa. La distribución es gratuita. Saludos cordiales.

“Excelentes los boletines.”

Yamileth Méndez Araya. Marketing. ICE. Costa Rica.

“Excelentes publicaciones.”

Scarlett Alvarado. Coordinadora de Comunicación. Novartis. Guatemala.

"Su publicación me parece de gran interés y me gustaría recibirla periódicamente. Un saludo cordial."

Jaime Labarta Vélez. Consultor. Corporación Multimedia. España.

"Espero seguir recibiendo el newsletter. Me parece excelente."

Fernando Zumbo. Standard Bank. Argentina.

"Muchas gracias por incluirme en el newsletter. Me parece muy interesante. Cualquier aporte que pueda realizar, no duden en contactarse. Saludos cordiales."

Débora Gelpi. HR Manager. Hanesbrands Argentina S.A. Argentina.

"Muchas gracias por la suscripción. ¡Muy interesante vuestra publicación!

Quedamos en contacto. Cordialmente."

Myrna Popescu. Gerente de Recursos Humanos. Banco de Formosa. Argentina.

"Muchas gracias por el news que nos envía. Si podemos colaborar en algo por favor señálenos. Un cordial saludo."

Raúl Herrera Echenique. Director Escuela de Comunicación Organizacional. Facultad de Comunicación y Diseño.

BÚSQUEDAS INSIDERS

Publicamos los perfiles que estamos incorporando al staff.

FACILITADOR DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Buscamos profesionales para desempeñarse como instructores de actividades de capacitación en empresas de primera línea.

Implementar actividades en diferentes formatos y a diferentes públicos. Diseñar contenidos y dinámicas (indoor/outdoor), según metodología propia. Realizar informes cualitativos. Reuniones con clientes. Seguimiento online de tareas y participantes. Participar de reuniones periódicas con

área de Capacitación de la consultora.

Formatos posibles:

- Full-time
- Part-time
- Freelance (por horas de dictado).

Requisitos excluyentes: Amplia experiencia en diseño y dictado de actividades en temáticas relacionadas con la comunicación. Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, flexibilidad. Excelente comunicación oral y escrita.

No excluyentes: Experiencia previa en áreas de Capacitación. Facilitación de grupos de diferentes niveles jerárquicos. Disponibilidad para viajar al interior y exterior. Intereses / hobbies artísticos.

- Edad: mayor a 35 años.
- Sexo: indistinto.
- Formación: título universitario en carreras humanísticas (RRHH, Cs. de la Educación, Comunicación Social, Sociología, Psicología).
- Lugar de trabajo: según el proyecto (mayormente Cap Fed y Gran Bs As).

Enviar CV a rrhh@inside.com.ar indicando formato y remuneración pretendida (u honorarios por hora para el formato freelance). Asunto: Facilitador PASANTE

Asistente para proyectos de la consultora.

Deberá interactuar con el personal de las distintas áreas de INSIDE (clientes internos, instructores), con los contactos que forman parte de la cartera de clientes de INSIDE, y con proveedores.

Buena comunicación oral (telefónica, presencial), actitud desenvuelta. Interés por la comunicación escrita: buena redacción, excelente ortografía y gramática.

Capacidad de auto-organización. Responsabilidad y autoexigencia. Cuidado de los detalles.

Proactividad. Entusiasmo. Puntualidad. Cuidado de la estética y criterio de diseño.

De ser posible, que se encuentre desarrollando o haya desarrollado alguna actividad artística o cultural.

Preferentemente con alguna experiencia laboral.

Carreras a las que se orienta la búsqueda: Lic. en Periodismo / Publicidad / Comunicación Social y carreras afines.

Nivel de avance en la carrera en caso de haber alguna preferencia: 2do o 3er año de la Carrera de Grado o Tecnicatura. (promediando la carrera).

La pasantía contempla la formación del pasante en la metodología de trabajo de la consultora, permitiendo combinar sus estudios académicos con una experiencia de campo intensiva.

Días, horarios y lugar de trabajo: 9:00 a 15.00 hs., de lunes a viernes hábiles.

Enviar CV a rrhh@inside.com.ar Asunto: Pasante

STAFF

RedINSIDE es una publicación digital gratuita de comunicación interna para más de 3500 profesionales de 26 países.

Director
Manuel Tessi Parisi

Equipo Editorial
Roberto Casasnovas
Mariano Rivero
Carlos La Casa
Lucila Giordano
Florencia Giaquinta
María Belén Cros
Gabriela Caselli
Mariana Martín
Rocío Serafini
Luciana Berardo
José Miguel Arriagada
Jessica Navarro

Equipo de Arte Digital
Laura Verazzi
Martín Pérez Paradiso

Agradecimientos especiales de este número:
Claudio Giomi, Gerente Corporativo de Responsabilidad Social de Arcor.
Cecilia Rena, Coordinadora Corporativa de Responsabilidad Social de Arcor.
Adriana de la Serna, Dirección de Posgrados de la Universidad Austral.
Guillermo Schlötz, Dirección de Posgrados de la Universidad Austral.

Comentarios y sugerencias a redinside@inside.com.ar

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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