

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°06



Correo electrónico
redaccion@inside.com.ar

Dirección

INSIDE Soluciones en Comunicación Interna
Juncal 1255 piso 1
C1062ABM Capital Federal
Bs. As. / Argentina
Tel/Fax: ++ (54-11) 4812-9795

EDITORIAL: NUEVAS MEDIDAS

En estos tiempos que corren parece que estas dos palabras sólo significan una cosa (que no hace falta explicar). El equipo que genera este espacio de encuentro denominado Red INSIDE trabaja para que el contenido elaborado siga creciendo en interés, y aporte cada vez más valor a los integrantes de la red. Aunque sabemos que actuar siempre implica un riesgo, confiamos en quienes han colaborado y colaborarán con Red INSIDE.

Para ellos, nuestro reconocimiento. Entonces, aquí estamos, tomando nuevas medidas para crecer: aumentar nuestro compromiso y dedicación. Gracias a todos los que nos han dado la confianza para hacerlo. Gracias por lograr que "nuevas medidas" y "riesgo" sean palabras que en estas líneas signifiquen: BUENAS NOTICIAS.

Roberto Casasnovas
Director de Red INSIDE

COMUNICACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN



Reportaje a
Fabián García Nicora,
Gerente de Operaciones de
NeuBell.

"Tengo la obligación de
comunicar quién soy, y
cómo se hace la plata"

STAFF

N°6 - Año 1 - Diciembre de 2001

Directores
Manuel Tessi
Roberto Casasnovas

Editor
Martín Fernández García
Contenidos
Mariano Rivero

Diseño
Cecilia Márquez
Agradecimientos
Ricardo Czikk (Grupo Clarín)
Claudia Nisebe (Grupo Clarín)
Dr. Alberto Alippe, Consultor
Fabián García Nicora, NeuBell.

Tras su paso por la dirección de Recursos Humanos de McDonald's, Fabián García Nicora asegura que la buena comunicación depende de saber leer y diagnosticar cómo es la relación del individuo con el trabajo. "En términos de comunicación, desconocer que el empleado es un cliente, es querer dejar de comunicarse", afirma.

¿Qué cosas no se pueden o no con-viene dejar de comunicar en las organizaciones?

Yo tengo la obligación de comunicar quién soy, y cómo se hace la plata. Es necesario informarle a la gente en qué mercado está. No es lo mismo un banco donde la plata se hace con más facilidad, que un mercado de retail o cualquier proceso industrial de mano de obra intensiva, donde los márgenes son mínimos y se necesita volumen. Ahora, una vez que me decido a co-municar tengo que tener en cuenta que el cliente interno aprende rápido, y que si no le digo la verdad, pronto no me va a creer.

¿Por qué?

Porque desconocer que el empleado es un cliente, en términos de comunicación, es querer dejar de comunicarse. Uno los lleva a un nivel de experiencia determinado, por lo tanto, es probable que comience a exigir más, en cuanto a comunicación u otros aspectos. Además también aprende del mercado. El empleado muchas veces dice que tal o cual cosa la vio en otra empresa.

¿Qué cosa cree que es importante que comprendan los empleados?

Los empleados deben entender el juego que juegan sus empresas, y entonces recién ahí es cuando pueden alinearse con los intereses de la compañía, o no hacerlo.

¿A qué se refiere exactamente?

Primero hay un discurso que construye valores, también se invierte en recursos para instalarse, en motivar al personal y se llevan adelante manuales corporativos. O sea que se invierte en la gente, y hasta muchas veces se le enseña a la gente que

tiene que odiar a la competencia. Hasta que un día te compra esa misma competencia.

Entonces...

Al momento de la verdad, que es cuando los números no cierran, con toda lógica, las compañías se venden a la misma competencia que antes había que odiar. Ese es el juego del poder, y las reglas de mercado. Ahora pregunto, ¿cómo es ese juego abajo?,

¿qué le pasa al hombre?, ¿qué le queda?

¿La empresa tiene la obligación de hacer digno al empleado?

No creo que la empresa tenga esa obligación, sí creo que está obligada a no hacer cosas indignas. Y mucha gente a veces pone demasiadas fichas en el trabajo, pensando en que éste la va a hacer feliz. La empresa es un buen ámbito para ser feliz, pero como cualquier otro ámbito de la vida.

¿No es "peligroso" comunicar esto?

Es que hay muchos empleados que se mueren de ganas de que la empresa sea papá y mamá. Y la empresa no tiene por qué serlo. Sí existen modelos de Recursos Humanos paternalistas o verticalistas, o modelos de negocio que necesitan sistemas paternalistas. Pero esto no depende de la Comunicación Interna, lo que sí creo es que se puede ayudar a la gente. La empresa tiene un ser, al igual que la gente, y vos sos más ser en una empresa que te permite ser.

¿Cómo influye la Comunicación Interna en la desmotivación?

Me da la impresión de que no hay comunicación motivante. Por más que tengas el mejor plan de comunicaciones, vas a encontrar gente motivada y gente que no. Pero, desde mi punto de vista, una gran verdad es que no hay que dejar de comunicar nunca.

¿Qué lugar tiene la creatividad?

Partimos de que es imposible no comunicarse. Lo primero es definir qué políticas adopta la empresa

para esto. Con qué medios, instrumentos y canales llego, cómo hago los ciclos de la comunicación, cómo sorprendo. Lo que creo es que no hay que minimizar el aprendizaje del cliente interno.

¿Hay un tono hipócrita en algunas comunicaciones?

A veces da la sensación que utilizamos la comunicación para construir lo que el conjunto de acciones diarias que yo realizo con mi gente no logra. No me animaría a decir que las empresas hacen comunicaciones hipócritas, yo creo que la empresa apunta a un sentido de lo que ella quiere.

¿Y qué es eso que quiere?

La empresa quiere hablar de nuestra gente, nuestra empresa, nuestra familia. La empresa cree que lo necesita para que la gente desarrolle un sentido de pertenencia. Pero muchas veces son falsas creencias, y pasa que no está midiendo qué le está pasando al cliente interno: ¿quiere que lo traten como parte de la familia? Ahora, si se habla de “nuestra gente” y echan al compañero de al lado, aparecen las contradicciones. Lo correcto es comunicar claramente por qué se toman las decisiones.

¿Qué desea escuchar el target?

La gente siempre comunica aquello que quiere escuchar. “¿Por qué están echando gente?”, se pregunta. La gente quiere que le digamos determinadas cosas, y sale en reclamo de eso. No hay que darle mayor importancia de la que tiene. Hay que saber leer y diagnosticar cómo es la relación del individuo con el trabajo.

¿Se imagina un departamento de Comunicación Interna que tenga funciones de consultor interno, que a su vez aporte soluciones de comunicación a las diferentes áreas?

Creo que la Comunicación Interna tiene que ser parte de la agenda de un director de Recursos Humanos o de cualquier persona que tenga gente a cargo. Parece ser que en forma aislada nada alcan-

za su verdadero objetivo. La tendencia es interdisciplinaria. Y lo mismo pasa con la Comunicación Interna.

¿Qué espera de un programa de Comunicación Interna?

Yo creo en un programa de Comunicación Interna que tenga objetivos, herramientas, vehículos, acciones, y que esté muy ligado y acompañando la estrategia de la organización. La Comunicación Interna me tiene que ayudar a hacer esa bajada. Martín Fernández.

OPINIÓN: EL MIEDO A COMUNICAR

Si la ignorancia juega para un equipo, el conocimiento juega para el otro.

La ignorancia es compañera del miedo. El conocimiento, de la valentía.

Cuando el miedo ataca, la valentía defiende.

La valentía no es ausencia de miedo, sino un jugador capaz de controlarlo.

El miedo es una de las emociones más antiguas del hombre, y el más común es el miedo a lo desconocido.

Dice Eduardo Galeano que el miedo a perder el trabajo es uno de los más mandones en estos días. Tal vez por eso el miedo a proveer información (a comunicarse más y mejor) sea uno de los más presentes dentro de una Organización. “Ese miedo busca que uno sea irremplazable”, dice el venezolano Carrillo Penso.

No proveer información, no comunicarse, no compartir datos, no decir la verdad a causa del miedo, es una actitud con poca proyección. Es algo así como bañarse con agua sucia.

Pero hay cuatro miedos más que pueden sumarse al miedo a lo desconocido: al abandono, al fracaso, a ser engañado y, finalmente, a la pobreza. Cinco miedos básicos en total. Y todos juegan en el equipo contrario al de la comunicación.

En Ontología del Lenguaje se recomiendan cinco respuestas a estos miedos:

Me atraen las cosas nuevas y los desafíos.

Me siento bien conmigo mismo.

Estoy aprendiendo.

Este es un momento y una persona diferentes.

Soy rico conectándome con lo que tengo. Tal vez estas respuestas sean válidas, tal vez no. “Enseña, y además enseña a dudar de lo que enseñas”, recomendaba Ortega y Gasset. Por lo pronto, en nuestro trabajo diario comprobamos –con experiencias propias y ajenas– que la buena comunicación humana es un jugador excepcional, y que “le da pases de gol” al conocimiento y a la valentía.

Manuel Tessi

COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS GRUPOS (2da parte)

Sinergia en las comunicaciones



A través de un modelo basado en “Comunidades”, el Grupo Clarín logró el intercambio de mejores prácticas entre sus empresas. Ganador del premio IDELAS que entrega la UCES, el nuevo modelo es el mayor logro del área de Desarrollo y Comunicación Interna.

El escenario. Cuando Ricardo Czikk asumió en la Gerencia de Desarrollo y Comunicación Interna del Grupo Clarín, se encontró con que el Grupo se definía como tal, pero no se percibía en la gente un sentido de pertenencia. Flotaba la sensación de un conjunto de empresas que operaban en forma independiente, aunque todas bajo una misma marca. “Fue ahí cuando creamos el concepto de Comunidades con el que empezamos a trabajar en forma frecuente”, introduce Claudia Nisebe, analista de Desarrollo y Comunicación Interna del Grupo Clarín, acerca de “uno de los principales logros en Comunicación Interna de nuestra gestión”, por el cual el team de comunicaciones del Grupo se hizo acreedor al premio IDELAS, que entrega la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), por una de las mejores prácticas de Comunicación Interna.

Entonces, con el diagnóstico en sus manos -luego de realizar focus groups y relevamientos-, el trabajo consistió en la “conformación de pequeños

grupos con gente que realizara las mismas actividades pero en las diferentes empresas del Grupo, ya sea en las áreas de marketing o comercial. Y una de las Comunidades formadas fue la de Comunicaciones Internas, al que denominamos facilitadores”, explica Nisebe.

El objetivo de estas Comunidades, además de fomentar la pertenencia, fue generar un espacio de motivación, en el cual generar ideas y compartir las mejores prácticas que impacten en el beneficio de los negocios del Grupo. “Luego de reunirlos varias veces, los distintos grupos fueron creciendo, y ahora nuestro trabajo consiste en impulsar a las Comunidades. Justamente en estos días nos juntamos para hacer una evaluación de cómo fue la gestión del grupo de Comunicación Interna y también observar el funcionamiento de los instrumentos y planificar el año próximo”, detalla Claudia Nisebe.

¿Por qué una Comunidad? “Había varias empresas del Grupo en las que mucha gente hacía lo mismo, pero no se conocían entre sí. Entonces, Comunicaciones Internas hizo lo que en el mundo civilizado llaman gestión del conocimiento, y que es hacia donde creo que debería migrar la función. Es aquella área que hace que la gente sepa que tiene una red virtual en otras empresas, en la cual se puede apoyar para compartir o pedir ayuda en cuanto a la información”, detalla Ricardo Czikk, Gerente de Desarrollo y Comunicación Interna de la Dirección Corporativa de RR.HH.

Como tantos otros temas o actividades, las Comunidades se rigen por la proactividad: si el esfuerzo para llevarlas adelante no surgiera de Comunicaciones Internas, los encuentros nos se realizarían.

“El primer paso fue hacer que la gente se conociera. Por ejemplo, Claudia (Nisebe) hizo un desarrollo espectacular en el caso del Call Center, donde se comenzó por reunir a los jefes de grupo; con el tiempo esos jefes hicieron que se conozcan los supervisores, y luego los supervisores quisieron que se conozcan los operadores. Hoy por hoy, hay reuniones en las que son los operadores de Call Center los que comparten información”, relata

Czikk.

El objetivo de estas Comunidades, además de fomentar la pertenencia, fue generar un espacio de motivación, en el cual generar ideas y compartir las mejores prácticas que impacten en el beneficio de los negocios del Grupo.

Con dinámica propia. No todas las Comunidades se desarrollaron de la misma manera, ni por los mismos carriles. “Son redes virtuales, que languidecen o no funcionan si uno no las nutre durante todo el año”, detalla Nisebe.

Como tantos otros temas o actividades, las Comunidades se rigen por la proactividad: si el esfuerzo para llevarlas adelante no surgiera de Comunicaciones Internas, los encuentros nos se realizarían. “Uno piensa que si nadie le prestó atención al tema, es porque no les interesa, y cuando hacés la convocatoria te das cuenta de que no es que no le hayan prestado atención, sino que están con sus urgencias cotidianas, que demandan resultados, y que el tema de reunirse con gente de otras empresas lo viven como algo secundario. Ahora, si vos convocas, vienen y están muy satisfechos verse dos o tres veces por año, y saber qué están haciendo”, explica Czikk. ¿Los resultados? De los encuentros de la Comunidad de marketing, por ejemplo, surgió una investigación que incluyó una encuesta sobre cuál es la visión que tienen las distintas áreas sobre el rol de marketing, y que permitirá sacar conclusiones sobre cómo se refleja la gestión.

Yo me quiero casar. “Nosotros hacemos de Roberto Galán, sólo somos facilitadores del proceso”, bromea Czikk respecto del rol de Comunicaciones Internas en armado de las Comunidades. “Lo que hacemos es juntarlos, armamos la agenda, la minuta, el lugar y el presupuesto. Eso que nadie quiere hacer: somos el match maker”, completa. El espíritu cada encuentro de las diversas Comunidades apunta a que la responsabilidad por los resultados sea compartida. Mientras que Comunicaciones Internas se ocupa de “una parte hard de logística y una parte soft que consiste en asegurarse que la reunión sea exitosa”, los integrantes de las distintas Comunidades deben “tener el de-

seo de juntarse, ya que ellos son los dueños de la reunión y son los que trabajan”, concluye Nisebe. Convocadas con distinta frecuencia, las siete Comunidades que actualmente funcionan en el Grupo Clarín (Marketing, Secretarías, Atención al Cliente, Comercial, Contenidos, Facilitadores y RRHH) se han ido desarrollando y potenciando, por lo que la tarea de Comunicaciones Internas en algunos casos se ha simplificado. “Se ha avanzado bastante y se adquirió madurez. Hasta existe un proyecto para que las empresas generen venta conjunta de publicidad”, concluye Czikk.

Martín Fernández

RECOMENDADOS: EL MIEDO EN LA COMUNICACIÓN

El diccionario de la Academia de la Lengua Española define al Miedo como “Una perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o mal real o imaginario”.

En psicología se distingue entre miedo y ansiedad: “El miedo es la reacción normal a un peligro real, mientras que la ansiedad hace referencia a un miedo sin objeto; es la vaga impresión de correr un peligro indefinido, ante sus propias pulsiones”.



“Mas allá de la comunicación interna”

La Intracomunicación”
Joan Elías y José Mascaray
Barcelona, Gestión 2000

Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento de los empleados

El detalle:

En la página 229 encontrará un apartado especial sobre EL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES: “Uno de los obstáculos que se oponen a la implantación y desarrollo de la Intracomunicación es el miedo en la organización. Pero el miedo no sólo afecta a la Intracomunicación; el miedo constituye un narcótico que paraliza la actividad de la organización, repercutiendo, por tanto, en la productividad,



Revista Negocios
Noviembre de 2001

Nota: La Crisis como Revelación
Por Fred Kofman (Pag. 114)

en la calidad y en los resultados de la empresa.”
“Además de inefectivo, abdicar frente a las dificultades es un acto de cobardía moral.”

El detalle:

El autor de Metamanagement dice que a pesar de ser víctimas de las situaciones que nos afectan igual debemos enfrentar el miedo y hacernos responsables frente a la crisis. El ejemplo es: “Imagine un piloto de avión que al encontrarse en una tormenta abandona los controles diciendo a su copiloto: Yo nos soy responsable de esta tormenta. Dios la hizo, Dios la tiene que arreglar. Me voy a dormir con los pasajeros. Cuando acaben las turbulencias avísame.

PRÓXIMO NÚMERO: COMUNICACIÓN INTERNA EN MADRID

Viajamos a Mendoza con Ester Moya de Comunicaciones Internas de Repsol YPF Madrid. En el camino, nos contó algunos detalles acerca de sus funciones.

Comunicación Interna a la española



En el Aconcagua. Ester Moya con Manuel Tessi, durante el Programa “Conocer Repsol YPF” al que asistieron empleados de Argentina, Brasil, Perú, Chile, Venezuela, Portugal y España.

CORREO DE LECTORES

Agradecemos las felicitaciones, críticas y aportes. Pueden enviar sus comentarios, sugerencias o pedidos a redaccion@inside.com.ar

La comunicación Interna en los Grandes Grupos fue el primer número que recibí de Red INSIDE y realmente me encantó. Me pareció super ágil para leer, y muy interesantes los contenidos. Por eso quería saber si es posible recibir algunos números anteriores.

¡Muchos saludos y felicitaciones!

María Belén Martino
Neoris

¡Ahora sí! Encontraron la fórmula. Me gustó mucho el envío de Red INSIDE.

Qué bueno poder conocer gente que está en lo mismo que nosotros, saber cómo piensan y cómo hacen las cosas.

Gracias.
Eduardo Cerdeira.

Comunicaciones Internas BankBoston

Al equipo de Red Inside:

Felicitaciones por las ediciones de Red Inside que nos hacen llegar habitualmente.

Por supuesto que los temas que allí tocan son interesantes, todos ellos relacionados con las comunicaciones internas. Pero creo que más interesante aún es la manera en que lo hacen: de una forma clara, concisa y sobre todo, muy creativa.

Los felicito nuevamente y les agradezco el aporte que su publicación realiza.

Saludos,

Carolina Mackinnon

Analista Comunicaciones Metrovías S.A.

Red INSIDE va tomando color. Creo que el número de las Comunicaciones Internas en los Grupos muestra una importante evolución en la calidad y en el contenido. ¡Sigán así!

Martina Chiappe

Comunicaciones Internas BankBoston

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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