

Argentina

## Cultura Organizacional: la forma de ser de la empresa



Ecuador

## El compromiso del personal se administra



Venezuela

## Hacia un liderazgo a favor del clima organizacional

**/ Dirección**

Juan José Larrea

**/ Coordinadores**

Ariel Gurmandi

Augusto Erbin

**/ Asesores Editoriales Honorarios**

Fernando Carotta

Mónica Abendaño

Vanessa Lam Palacios

Felipe Vergara

Sandra Orjuela Córdoba

**/ Diseño Editorial**

Lorena Yáñez Martini

diseno@revistadircom.com.ar

**/ Contacto**

info@GrupoDIRCOM.com

www.revistaComint.com

facebook.com/GrupoDIRCOM

twitter.com/GrupoDIRCOM

youtube.com/GrupoDIRCOM

ComInt DIRCOM. Todos los derechos reservados: la reproducción parcial o total de los contenidos deberán ser autorizados por el editor. Propietario y Editor Responsable Juan José Larrea, registro de marca No 2807024.

## El empleado como actor clave de la cultura organizacional

La diversidad de opiniones y enfoques hacen de la Comunicación Interna una disciplina en pleno crecimiento. La presente edición se conforma como un espacio de intercambio de profesionales, alumnos, docentes, investigadores y visitantes interesados en la disciplina, su estado actual, sus tópicos, casos y opiniones. En forma de ensayo, artículos o en casos, los profesionales de la Comunicación, acercaron sus materiales para la tercera edición de la Revista ComIn.

Actualmente una organización es abordable por múltiples disciplinas. En este caso la que se encuentra tomando alta relevancia en el campo disciplinar es el Marketing aplicado a los actores de la organización. Más conocido como Endomarketing, es decir, una evolución de los procesos de gestión del cambio para lograr que todos los engranajes internos estén listos para que las mejores prácticas hagan tracción y generen los beneficios prometidos. Así lo destaca Julian Castiblanco, en la nota de tapa en donde se explica que el Endomarketing es “el corazón de la estrategia de Transformación Digital de las Corporaciones”.

¿Y qué sucede con la comunicación interna en un plan de Endomarketing? Ésta debe ser multidireccional y no deben existir jerarquías para que aquella pueda tener un verdadero éxito; debe ser fluida y lo más transparente posible. Esto significa que cualquier iniciativa puede promoverse entre los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados en el marco de la cultura organizacional.

Quizás éste sea el desafío de las nuevas generaciones de directores empresariales: ayudar a los colaboradores a transitar la cultura organizacional disminuyendo la angustia que genera adaptarse al orden preestablecido. Como explica el reconocido padre del psicoanálisis Sigmund Freud en el texto “Malestar en la Cultura”, cuán incómoda pero necesaria es la cultura para los seres sociales que somos los hombres. Incómodo pero necesario; ¿cuántas veces sentimos esas sensaciones complementarias en nuestro lugar de trabajo?

Como señalan los ensayos que se publican en la presente edición, los líderes con los mejores resultados no se basan en un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos en función a las circunstancias de la empresa, de ahí que, sea tan importante realizar un diagnóstico preciso y acertado de sus colaboradores, en función al clima laboral y el alcance de los objetivos organizacionales.

El empleado es la base de la imagen de la empresa. Es un actor fundamental que conoce la “cocina” de la organización y es el que genera credibilidad puertas afuera. Así lo explica Matías Señorán, en su artículo “Employee advocacy, comodín del posicionamiento”, el empleado “brinda un aspecto de autenticidad dado que habla desde su experiencia diaria y a través de un discurso más fresco y creíble que el tradicional relato corporativo”.

En esa misma línea conceptual reflexiona Juan Bonilla en “Conversaciones de calidad: abrir espacios de creación al interior de las organizaciones”, cuando destaca que “debemos hacer en estos momentos es que la gestión de dicha reputación nace en el empleado, que, sin importar su posición, conocimiento o trayectoria, habla por la empresa”.

Y para finalizar, en la presente edición, también queremos destacar el caso de éxito de una institución educativa de Ecuador y su uso de medios de comunicación digital como herramientas funcionales, en el marco de una estrategia de Comunicación Interna.



**Juan José Larrea**

Director

Grupo DIRCOM para Latinoamérica

# DIRCOM

*Consultoría en Comunicación*



## GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

RESPONDEMOS A SUS NECESIDADES DE FORMA INMEDIATA, APORTANDO IDEAS E INNOVACIONES. CONOCEMOS EL TRABAJO Y LO VENIMOS DESARROLLANDO DESDE HACE TIEMPO EN DISTINTOS PAÍSES

VISITÁ NUESTRA WEB

[www.grupoDIRCOM.com](http://www.grupoDIRCOM.com)

Rodríguez Peña 694 piso 3 Of. "F"  
CABA, República Argentina  
[info@grupoDIRCOM.com](mailto:info@grupoDIRCOM.com)



@gestiondircom



consultoradircom

<b>Endomarketing, el corazón de la estrategia de Transformación Digital de las Corporaciones</b> / Julián Castiblanco. Colombia	6
<b>Comunicación interna en la estrategia de Endomarketing</b> / Javier Rolando. Argentina	8
<b>Cultura Organizacional: la forma de ser de la empresa</b> / Rodolfo Ellena. Argentina	10
<b>Hacia un liderazgo a favor del clima organizacional</b> / Ricardo Granados. Venezuela	14
<b>Employee advocacy, comodín del posicionamiento</b> / Matías Señorán. España	18
<b>Conversaciones de calidad: abrir espacios de creación al interior de las organizaciones</b> / Juan Bonilla. Colombia	20
<b>El compromiso del personal se administra</b> / Beatriz Guarderas Donoso. Ecuador	22
<b>Desaprender la comunicación: entre la razón y la intuición</b> / Ignacio Luongo. Argentina	24
<b>La comunicación informal en las organizaciones</b> / Glenda Mariana Brocca. Argentina	26
<b>Comunicación Interna: de las Letras a los Números</b> / Gabriela Caselli. Argentina	28
<b>Herramientas colaborativas en Comunicación Interna</b> / Paula Ortega. Argentina	30
<b>Innovación y Mejores Prácticas de Comunicación Interna</b> / Flavio Diez. Argentina	32
<b>Medios digitales y comunicación interna: Caso Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito</b> / Gustavo Cusot. Ecuador	34

# Endomarketing, el corazón de la estrategia de Transformación Digital de las Corporaciones

Es común hoy día hablar de transformación digital, bigdata, analytics, gestión del conocimiento y más de un término relacionado con la evolución de las organizaciones a ser más ágiles con la ayuda de la tecnología y automatización de muchos de sus procesos internos y hacia clientes. Están en auge eventos, foros, MBA y formaciones de estos temas, que proveen mejores prácticas para lograr cerrar las brechas de los retos que la economía digital de hoy en día tiene para las organizaciones y corporaciones.

Es bueno preguntarse entonces, luego de tener las herramientas y mejores prácticas listas para implementar en su organización ¿Están listos los equipos de trabajo, la cultura de la organización y los procesos para adoptar estas mejores prácticas?

Es aquí donde surge la importancia del Endomarketing, como una evolución de los procesos de gestión del cambio para lograr que todos los engranajes estén listos para que las mejores prácticas hagan tracción y generen los beneficios prometidos.

## ¿Están listos los equipos de trabajo, la cultura de la organización y los procesos para adoptar estas mejores prácticas?

En nuestros proyectos de implementación de transformación digital, recomendamos el uso de las siguientes metodologías de Endomarketing, teniendo en cuenta que la mayoría de las organizaciones están congeladas en sus procesos actuales, sin querer evolucionar y acostumbradas a hacer las cosas de una forma, siempre opuesta a las mejores prácticas. Las metodologías sobre las cuales menciono un resumen y sobre las cuales los invito a investigar son:

1. Andragogía: es un complemento de la pedagogía (educación de niños), y se conoce como las metodologías para enseñar a adultos. Podemos decir que personas adultas es sinónimo de resistentes al cambio. Con las

técnicas propuestas por la andragogía se logra.

2. Tecno sistémicas: todas las ayudas audiovisuales que se puedan implementar en los procesos de transformación, generan mayor uso, apropiación y por ende cambio. Estas técnicas se refuerzan en la Teoría de la Pirámide del Aprendizaje de Edgar Dale, la cual indica que recordamos el:

- 10% de lo que leemos
- 20% de lo que escribimos
- 30% de lo que vemos
- 50% de lo que oímos y vemos
- 70% de lo que decimos
- 90% de lo que decimos y hacemos



**Julián Castiblanco**  
Colombia

Ingeniero de Mercados y MBA. Consultor TIC, Innovación, Gestión del Cambio, Uso y Apropiación y Transformación Digital.

3. Influencia Digital: Busca potenciar los líderes de influencia en las organizaciones para que sean transmisores de información de los procesos de transformación digital. Estas personas no siempre son los líderes de autoridad, se buscan con estas metodologías identificar los líderes carismáticos.

4. Arquitectura Empresarial – Dominio Uso y Apropiación. En Colombia, a partir de la reglamentación del Ministerio TIC para las entidades del estado, se definió que todas ellas deben adoptar procesos de Arquitectura Empresarial. Uno de sus dominios o principios es el denominado uso y apropiación que presenta una ruta que sugerimos adoptar para procesos de transformación digital. Esta ruta es la siguiente:

- Ámbito 1: Estrategia para el Uso y Apropiación de TI
- Construir Estrategia de Uso y Apropiación, LI.UA.01
- Construir Matriz de interesados, LI.UA.02
- Desarrollar actividades de Involucramiento y compromiso, LI.UA.03
- Definir un Esquema de incentivos, LI.UA.04
- Ámbito 2: Gestión del cambio de TI
- Desarrollar actividades de preparación para el cambio
- Evaluación del nivel de adopción de TI
- Definir Plan de Gestión de impactos
- Ámbito 3: Medición de resultados en el Uso y Apropiación
- Definir Plan de Sostenibilidad del cambio
- Desarrollar Acciones de mejora

Por qué adoptar estas metodologías, porque Transformación Digital sin Endomarketing es como multiplicar 10 por cero, y puede ser por 100 o 1000 pero si no se implementan acciones claves de gestión de cambio, transformación, uso y apropiación el resultado final es nulo y hasta negativo (endurecimiento de la cultura organizacional hacia los intentos de transformación)

Esperamos seguir compartiendo a mayor profundidad sobre estas metodologías y temas de importancia para la correcta adopción de procesos de Transformación Digital en las organizaciones. ■

# Comunicación interna en la estrategia de Endomarketing

**P**ara poder responder este ideal, conoceremos una disciplina que está tomando mucha relevancia en el mundo organizacional y que nos ayudará sin dudas a lograrlo. Su nombre es Endomarketing y en este artículo veremos qué es, para qué se utiliza y qué ventajas tiene en una empresa.

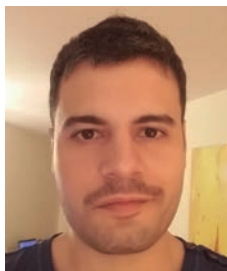
El endomarketing, o Marketing Interno, consta de un proceso de actividades de comunicación, estratégicamente planificadas y orientadas a vender la empresa a sus propios trabajadores (promoción de valores de marca, identidad corporativa e imagen corporativa, etc.). El objetivo de esta gestión es que los colaboradores se identifiquen mejor con los productos o servicios que la empresa ofrece a los clientes y con su cultura organizacional, mejorando así su motivación y su lealtad a la compañía.

Son muchos los profesionales del Marketing que piensan que el pilar más importante de una empresa son sus empleados. Estos hacen hincapié en algo imprescindible, primero captar a los trabajadores como clientes para luego fidelizarlos. Acción lógica y fundamental en la vida de cualquier organización: todo cliente contento y satisfecho no solo recomienda, sino que además vuelve a comprar y está contento con el producto o servicio. Esto se puede traducir en un empleado que esté motivado, implicado y satisfecho con su trabajo de la siguiente manera: clientes internos fidelizados trabajando en un ambiente óptimo arrojando resultados totalmente favorables para la empresa (mejora de la productividad, compromiso, sentido de pertenencia, lealtad, etc.).

**El endomarketing, o Marketing Interno, consta de un proceso de actividades de comunicación, estratégicamente planificadas y orientadas a vender la empresa a sus propios trabajadores.**

¿Y qué sucede con la comunicación interna en un plan de Endomarketing? Esta debe ser multidireccional y no deben existir jerarquías para que aquella pueda tener un verdadero éxito; debe ser fluida y lo más transparente posible. Esto significa que cualquier iniciativa puede promoverse entre

los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados. Así, podremos implementar estrategias de Endomarketing no solo para promover internamente iniciativas del área de Mercadeo, sino también programas de otras áreas. Por ejemplo, el área de Finanzas puede hacer Endomarketing diseñando un programa que enseñe el correcto uso de los utensilios de oficina y papelería, promoviendo así el ahorro en estos últimos. El departamento de Producción puede comunicar la adquisición de una nueva tecnología que incrementa la eficiencia productiva. La Gerencia puede promover su iniciativa de liderazgo, invitando a todos los empleados a aportar ideas creativas para el desarrollo de la empresa.



**Javier Rolando**  
Argentina

Soy Técnico Superior en RRPP e Institucionales graduado del Colegio Universitario IES Siglo 21. Además, me desempeño como Social Media Manager en Apex América BPO - YouTube advertiser en Clarín 365 y Community Manager de Old Spice Latinoamérica - y como especialista en Marketing Digital freelance. Actualmente me encuentro finalizando la carrera de Marketing y Publicidad Digital en la Universidad Empresarial Siglo 21.



Se puede observar que son muy diversos, e importantes, los programas que pueden crearse y utilizarse en distintas áreas y/o departamentos de la empresa.

Ahora que ya hemos visto qué es el Endomarketing, para qué sirve y cómo podemos utilizarlo, ya estamos listos para conocer sus principales ventajas:

Alineación organizacional: permite cohesionar diferentes áreas de la empresa yendo hacia un mismo objetivo, posibilitando la reducción de costos y rentabilizando los procesos.

Aumento de la productividad: hay motivación por parte de los colaboradores al logro de metas en tiempo determinado. Recordemos que ante un incremento en la productividad, se incrementará la rentabilidad del negocio.

Fidelización del empleado: este punto es de gran importancia. Muchas veces la empresa se enfrenta a un panorama muy inestable cuando un colaborador decide dejar su puesto.

**El objetivo de esta gestión es que los colaboradores se identifiquen mejor con los productos o servicios que la empresa ofrece a los clientes y con su cultura organizacional, mejorando así su motivación y su lealtad a la compañía.**

Situación que puede revertirse a través de programas de Endomarketing (un empleado que desempeña sus funciones de manera exitosa jamás querrá dejar su lugar de trabajo).

Motivación hacia el desarrollo e innovación: un trabajador disfrutando de su trabajo posibilita a que el mismo vea a sus actividades como un reto al logro y para ello deje florecer al máximo su capacidad creativa e innovadora.

¿Y qué debemos hacer para llevar a cabo un programa de Endomarketing? Debemos entender y conocer sus etapas: Análisis organizacional, de contexto y sector: tamaño de la organización, nivel de formación de los colaboradores, cultura organizacional, etc. A raíz de estos datos, podemos establecer comparaciones con otras empresas del sector para, así, determinar qué es necesario mejorar.

Estudio del mercado interno: este punto será clave para identificar aspectos como las necesidades y expectativas de los trabajadores, sus fortalezas y debilidades o su grado de satisfacción.

Diseño de estrategias: estas deben estar basadas en cada objetivo y carencia que se ha estudiado y observado durante

la investigación previa. Cuánto más precisión haya, mejores resultados se obtendrán, ya que se dará solución a todos los problemas concretos. Además de las metas a cumplir, se deben crear indicadores que permitan analizar la eficacia de las estrategias que se hayan puesto en marcha.

Evaluación y control: aquí se analizan los resultados obtenidos. Estos nos permitirán adaptar las estrategias, quitando o modificando aquellas que no resulten y optimizando las que sí.

¿Con qué soportes comunicacionales contamos? Debemos saber que contamos con una serie de herramientas del ecosistema digital:

Redes Sociales corporativas.

Videos de los empleados en eventos o celebraciones de la empresa.

Blog y comunidades corporativa.

Correo interno.

Revistas digitales y documentos con las campañas.

Ahora que ya hemos conocido qué es el Endomarketing, podemos afirmar que a través de este, trataremos de convencer a los colaboradores de los beneficios de aplicar nuevas técnicas, no sólo para el crecimiento del negocio, sino también para ellos mismos a nivel personal y profesional, acercándonos cada vez más hacia la felicidad. ■

# Cultura Organizacional: la forma de ser de la empresa

**R**esulta interesante pensar cómo a pesar de la globalización, el gran desarrollo de la comunicación digital y las redes sociales, todavía necesitamos volver al concepto de “Cultura”, tan abandonado y hasta algunas veces subestimado a la hora del relacionamiento de las empresas con sus públicos.

Como lo expresa Annie Bartoli en su libro *Comunicación y organización*: “no es posible desprenderse de las personas que componen la empresa al momento de desarrollar la cultura de esa organización”.

Otro concepto que aparece es el de la historicidad, lo que trae como bagaje, a decir de Bartoli “la historia de la empresa y las personalidades que la marcaron pueden aportar el primer dato cultural”. Y tiene que ver con los valores, manifestados en cómo “se mueve y se palpita” el día a día laboral: costumbres, rituales, formas de administración, lenguaje, etc. Estas características que serán la forma de ser de la empresa, dejarán una impronta que permitirá que sea identificada por ser esa y no otra organización, es lo que la hace diferente a otras, pudiendo hacer un parangón con lo que para una persona sería la personalidad, que la convierte en un ser único e irrepetible.

En este punto, podemos inferir que la organización, su cultura y la forma de comunicación están interrelacionadas; el grado de integración de sus miembros hará que la cultura sea más o menos fuerte y por lo tanto así estará signada su comunicación. Si, es verdad lo que está pensando: los integrantes de la empresa son tan importantes para la comunicación de ésta, como en la gestación, mantenimiento y forma de expresar la cultura de ella.

Para poder entender el concepto “cultura organizacional”, creo que será de utilidad ponernos de acuerdo en los términos que lo componen: “Cultura” y “Organización”.

Vamos a coincidir rápidamente que una Organización es “una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios”.(1)

Como es probable que nos cueste más alinear una definición de Cultura; vamos a encontrar tantas como diccionarios abramos, la cantidad de sitios web que consultemos o al sinnúmero de filósofos que recurramos, por lo que acordaremos que la que más engloba estas concepciones es la que dice que con “Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver necesidades de todo tipo.”(2)

Ahora que tenemos los códigos alineados, podemos avanzar acerca del peso de la “Cultura Organizacional” dentro de las empresas.

¿Cómo es posible que corporaciones que se dedican a los mismo, no funcionen de la misma forma? Porque lo que las diferencian es la forma de actuar, estilo directivo, historia, poder, valores, etc. Lo que en conjunto podemos identificar como intangibles y que vamos a coincidir en que van a ser decisivos para la comunicación, tanto interna como externa y va a ser eficiente siempre que



**Rodolfo Ellena**  
Argentina

Lic. Relaciones Públicas e Institucionales (UADE)

Docente de Relaciones Públicas en FAECC (Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales)

haya lo que Octave Gélinier (3) denomina contexto cultural común, entre los componentes del acto comunicacional, destacando: que haya un conocimiento común de la empresa, una visión común de los problemas a tomar en solución, un lenguaje que aúne y un expertise común en la forma de trabajo. En el mismo sentido si leemos “Branding Corporativo”, Paul Capriotti (4) coincide en la definición de Cultura Organizacional como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos.” Para mí es importante porque hace eje en las personas, y suma a los tres componentes de la cultura: Creencias, Valores y Pautas de conducta (Schein, 1985).

Las creencias tendrán que ver con los que los miembros de la organización creen de su organización, esto es invisible, inconsciente y preestablecido. Los valores son esenciales desde mi punto de vista, porque tendrán que ver con principios compartidos por los integrantes en forma diaria, son un poco más emergentes que las creencias pero no claramente visibles. Dije antes que para mí los valores son esenciales porque más allá de intervenir en la cultura de la empresa, formarán parte de la misión y visión de ésta, y nos serán de vital importancia a la hora de comunicar; desde las Relaciones Públicas, la empresa comunica valores; son éstos quienes nos van a permitir desarrollar la relación con nuestros públicos, afianzar nuestra imagen y fortalecer nuestra reputación. Estos conceptos son vacuos si no están articulados con los valores. El tercer componente son las pautas de conducta, las formas de expresión de la organización, esto es visible y observable, producto de los dos componentes anteriores.

Este último componente me permite rescatar el concepto de los ciclos organizacionales, y tiene que ver con espacios que comunican. Hay diferentes “espacios comunicantes” en principio se enumeran ocho:

1. Barreras espaciales: Por ejemplo, el control de entrada a un club, o la recepción de una empresa. Es importante ver cuando entramos en una empresa, como están dispuestos los escritorios (en círculos, enfrentados, si el jefe está detrás de los colaboradores o de frente a ellos).
  2. Espacios prescriptos: Prescripto significa “lo que hay que hacer” dentro de una organización. Este es un ejemplo que se ve claramente en los aeropuertos, ejemplo: “Siga la flecha”
  3. Espacios proscriptos: Las oficinas de los altos ejecutivos; en casos que no esté marcada la barrera espacial (primer espacio comunicante) es la secretaria. Cuando el mensaje es explícito puede manifestarse a través de carteles señaladores como “No pasar” , “Uso exclusivo del personal”, “Privado”.
  4. Espacios Impersonales: Son los espacios que el antropólogo francés Marc Augé denominó “no lugar”; el hall principal de la empresa, donde hay gente que entra y sale a todo momento, un ascensor, una autopista, los aeropuertos, los shoppings. Es algo que pertenece a una organización pero es un espacio libre. La Basílica de Luján es un “no lugar”.
  5. Espacios para protestar: Manifiesto físico en un libro de quejas, el buzón de sugerencias.
  6. Espacios de espera: Los ejemplos más comunes son la sala de espera de un consultorio, o las fila para pagar en un banco, comercio, etc.
  7. Espacio del futuro: El caso típico es el Departamento de Planificación. Donde la organización planifica lo que vendrá.
  8. Espacio del pasado: Son variadas las organizaciones donde tienen un sector donde se pueden ver las fotos de los Gerentes anteriores, fotos de grupos de egresados en colegios donde se exponen las promociones pasadas, vitrinas de los clubes con fotos de leyendas deportivas, trofeos y medallas expuestas. El Automóvil Club Argentino tiene un museo de autos, ése es el espacio del pasado.
- Estos ciclos que se dan dentro de los espacios organizacionales son interesantes porque hacen una buena conjunción entre los valores y las pautas de conductas. Si los releemos vamos a poder rescatar que nos indican de forma más o menos explícita que debemos hacer en relación a lo que sentimos.

Y queda más enriquecido el concepto pautas de conductas si tomamos el concepto de “Psicología del trabajo en equipo” que aporta Joan Costa en “Imagen Corporativa del siglo XXI” (5). La propuesta de Costa engloba la cuestión conductual desde la posición que “...en la empresa, todos deben tener la conciencia y la actitud de trabajar cooperativamente. Todos son actores.” Involucra a toda la organización, empezando por el Management para terminar involucrando al resto. Y continúa: “Trabajar en equipo desde una posición inteligente significa igualdad, relación, corresponsabilidad de cada uno y en todos, en tanto que colaboradores de una misma causa, y en la línea del neohumanismo.”

Para quienes nos observan desde afuera, nuestra empresa será “de determinada manera” en relación al resto y a cómo se comporte, como se exprese, como se manifieste. Por eso es importante que los integrantes de una organización conozcan, aprehendan y sean manifestantes de los componentes culturales. Diversos autores clasifican a las culturas organizacionales, mi particular predilección por la claridad y contundencia es la que aporta Daniel Scheindohn (6) respecto a dos grandes divisiones: Fuertes / Débiles, respecto al grado de intensidad con el que manifiestan creencias y valores. De cierre/ De Apertura: En cuanto al grado de sensibilidad que poseen en cuanto a los cambios del entorno y las actitudes que adoptan.

### **Y entonces respecto a cómo combinan esas cuatro variables, las culturas podrán ser:**

1. Autoclausura (Fuerte y De cierre) Se caracterizan por un fuerte proyecto corporativo compartido. No toman en cuenta los cambios del contexto, las estrategias tienden a ser obsoletas
2. Vegetativa (Débil y De cierre) Son empresas con bajo grado de conciencia cultural (falta de cohesión en el proyecto corporativo). Cerrada en sí misma, perdiendo la oportunidad de aprender. Son empresas que en este contexto están condenadas a desaparecer.
3. Activo Adaptativas (Fuerte y De apertura) Se trata de una cultura débil, con un proyecto corporativo inconsistente, el principal objetivo sería la adaptación a los requerimientos del entorno, a riesgo de perder el propio objetivo organizacional.
4. Pasivo Adaptativas (Débil y De apertura) Son empresas con un alto sentido del proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que sucede en el entorno, lo que le permite tomar lo necesario para adaptarse, sin perder su esencia. Es la empresa “del progreso”, logra optimizar su actuación y su proyecto.

Después de compartirles la visión de los autores que aparecen en este artículo, mi comentario final tiene que ver con algo que para mí es fundamental por lo condicionante y en continuo cambio, que es el contexto.

Lo cultural ayuda a ordenar. En el texto “Malestar en la Cultura”, Sigmund Freud describe cuán incómoda pero necesaria es la cultura para los seres sociales que somos los hombres. Incómodo pero necesario; cuántas veces sentimos esas sensaciones complementarias en nuestro lugar de trabajo? Quizás éste sea el desafío de las nuevas generaciones de directores empresariales: ayudar a los colaboradores a transitar la cultura organizacional disminuyendo la angustia que genera adaptarse al orden preestablecido. ■

#### **Bibliografía**

1. <http://definicion.de/empresa/> Julián Pérez Porto. Publicado: 2008
2. <https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>
3. Paul Capriotti “BRANDING CORPORATIVO”
4. Joan Costa “IMAGEN CORPORATIVA DEL SIGLO XXI”
5. Daniel Scheinsohn COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

**DIRCOM**



RECIBÍ LAS ÚLTIMAS NOTICIAS  
DE GRUPO **#DIRCOM**  
VÍA **WhatsApp**

AÑADE UN **NUEVO CONTACTO**  
CON EL NÚMERO:


**(+54 11) 4371-1414**

**1**

**2**

ENVÍANOS UN **WhatsApp**  
CON LA PALABRA **DIRCOM**

[www.grupodircom.com](http://www.grupodircom.com)

 GrupoDIRCOM

 revistadircom

 grupo\_dircom

# Hacia un liderazgo a favor del clima organizacional

## La dirección de equipos con un sentido estratégico

Cuando tenemos cierto tiempo desempeñando un rol en la organización y la suficiente experticia en las actividades técnicas y operativas de un área determinada, lo más lógico es esperar que nos asciendan como reconocimiento al desempeño de nuestras funciones y al desarrollo de nuestras competencias.

Entre todas las responsabilidades que se le pueden asignar a un trabajador, independientemente del área o la empresa donde trabaje, una de las más complejas es la de supervisar personal.

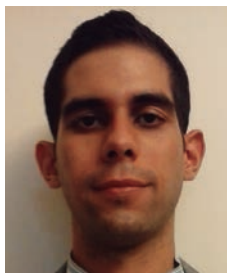
**Una forma para determinar y estar consciente del desempeño gerencial que desea lograr es desarrollando una estrategia de dirección que le ayude a identificar el objetivo que quiere alcanzar.**

A primera vista, la función de supervisar pareciera algo tan sencillo como velar por el cumplimiento efectivo de los objetivos del área, y los de la organización. A medida que el profesional asume el rol de supervisor ya sea como coordinador, gerente, vicepresidente o director, comenzará a notar que ese cumplimiento efectivo de los objetivos en la práctica no es tan sencillo como se lo describieron en el momento que le ofrecieron el ascenso, o como aparece descrito en el manual de cargos.

El ser efectivo consiste en lograr o satisfacer los requerimientos de producción (resultados) de su posición. Por ende, la efectividad del supervisor se concreta con hechos, resultados, y el cumplimiento de los indicadores operativos. Recuerde que “En cualquier organización pueden existir gerentes que hacen mucho, pero no concretan resultados significativos” (Azuaje, 2005).

El cumplimiento de este parámetro de desempeño dependerá de la relación que logre tener o crear con sus colaboradores, no obstante, como muchos nos habremos dado cuenta las relaciones interpersonales no son fáciles y tampoco carecen de complejidad. En este punto, radica el reto de la supervisión.

La dificultad que acarrea la supervisión del personal y el control de las actividades nos lleva a adoptar otras funciones que complementen nuestro rol gerencial, es así, como la dirección y el liderazgo se presentan como dos propuestas que amplían nuestro abanico de acción y nos guían por el camino del éxito gerencial.



**Ricardo Granados**  
Venezuela

Licenciado en Educación con orientación en proyectos educativos en la Universidad Central de Venezuela. Ha participado en proyectos de gestión de cambio organizacional para empresas de la industria financiera, consumo masivo, y consultoría.

## **Diseñando la estrategia de dirección**

Cuando no se tienen nociones claras sobre la dirección y el liderazgo, el éxito quedará a merced de las habilidades que haya desarrollado la persona hasta el momento, las cuales, pueden ser favorables o contraproducentes para el desempeño del cargo. En cualquiera de los dos casos, el logro o no de los objetivos organizacionales quedará al azar porque no sabrá con exactitud el factor que determina su desempeño gerencial (bueno o malo).

Una forma para determinar y estar consciente del desempeño gerencial que desea lograr es desarrollando una estrategia de dirección que le ayude a identificar el objetivo que quiere alcanzar, el tipo de personal que tiene a su disposición, y el o los estilos de liderazgos más acertado para el logro del objetivo.

## **Define el objetivo de la estrategia**

En primer lugar, necesita definir el objetivo de la estrategia, el cual, debe ser consonó con la misión y valores de la organización, y centrado en crear una atmosfera laboral que impacte de forma significativa el desempeño de sus colaboradores. Estos objetivos pueden estar orientados a desarrollar una atmosfera laboral: más flexible, incentivar el sentido de responsabilidad, mejorar la calidad del trabajo, establecer una relación idónea entre el desempeño y las recompensas, fortalecer la misión y los valores organizacionales, o crear un objetivo común para el equipo.

## **Diagnostica tu equipo de trabajo**

En segundo lugar, su estilo de dirección dependerá de la percepción que tenga de sus colaboradores. Una forma de definir el tipo de personas que tiene a su cargo es mediante la Teoría X y la Teoría Y elaborada por McGregor en 1960.

Las visiones que tenga hacia sus colaboradores determinarán sus pautas de dirección. Si su visión se inclina hacia la Teoría X tratará a su personal con rigidez, desconfianza, no consultará su opinión para la toma de decisiones. Por el contrario, si su visión está más relacionada con la Teoría Y la comunicación con sus colaboradores será más abierta, tomará en cuenta sus inquietudes y emociones, y los involucrará en la toma de decisiones.

No obstante, el propio McGregor advirtió que “La Teoría X y la Teoría Y no son estrategias gerenciales: son suposiciones sobre la naturaleza del hombre que influyen a la gerencia para adoptar una u otra estrategia”, asimismo, hay que añadir que la motivación y la actitud de las personas varía con el tiempo incluso de un horario de trabajo a otro, por lo que es necesario afinar los sentidos sensoriales para detectar los estados emocionales y motivacionales de los colaboradores en el momento actual.

En tal sentido, la Teoría X e Y permiten realizar un diagnóstico de su personal y a partir de ahí definir el o los estilos de liderazgos más apropiados.

## **Elige el estilo de liderazgo más conveniente**

Una vez definido el objetivo de la estrategia de dirección, y realizado un diagnóstico sobre su personal llega el momento de definir cuál es el estilo de liderazgo más conveniente para la estrategia de dirección.

Daniel Goleman publicó un artículo en la Revista Harvard Business Review titulado El liderazgo que consigue resultados en el que explica que existen 6 estilos de liderazgos: el estilo autoritario, el estilo conciliador, el estilo democrático, el estilo ejemplarizante, el estilo coach, y el estilo coercitivo.

- El líder autoritario es aquel que marca el norte formulando la misión, los indicadores de gestión con relación a la misión, y a su vez deja un marco amplio de acción y participación de sus colaboradores. Este estilo es oportuno adoptarlo cuando la misión o el enfoque para afrontar el problema es difuso.
- El líder conciliador crea puentes emocionales con su personal para crear una enorme lealtad, generando un clima de confianza donde el equipo es abierto al intercambio de ideas. Es ideal asumir este estilo cuando sea necesario crear armonía, elevar la confianza, y subir la moral del equipo.
- El líder democrático es aquel que se interesa por saber la opinión de su equipo para llegar a la solución de un problema de forma consensuada. Se recomienda adoptar este estilo cuando el líder no tiene muy claro el norte y necesita la opinión de los otros.
- El líder que da el ejemplo se caracteriza por personificar él mismo el modelo a seguir en la organización, establece niveles de rendimiento muy alto, y exige a sus colaboradores que estén al mismo nivel que él. Daniel Goleman advierte que este tipo de liderazgo puede destruir el clima laboral si no se sabe cuándo aplicar. Lo más aconsejable es adoptarlo cuando el supervisor tiene a su disposición un equipo altamente motivado, son competentes y requieren de poca orientación.
- El líder coach se interesa por hacer saber a sus colaboradores sus fortalezas y sus puntos de mejoras a través del diálogo, para que estén conscientes sobre qué se esperan de ellos y cómo encaja su trabajo en la estrategia. Este tipo de liderazgo es pertinente adoptarlo con colaboradores que tienen deseos de crecer, aprender, y están abiertos a recibir orientación.
- El líder coercitivo es el liderazgo más nocivo para el clima organizacional, debido a que fragmenta la flexibilidad, la responsabilidad y la moral del equipo mediante tomas de decisiones rígidas y verticales, siendo muy exigente con los niveles de cumplimiento de los indicadores de gestión. A pesar de ello, este estilo es una herramienta formidable para romper hábitos organizacionales erróneos y desfasados, cambios organizacionales críticos, o con subordinados problemáticos.

Al final de su artículo Goleman llega a la conclusión que los líderes con los mejores resultados no se basan en un solo estilo, sino que utilizan muchos en función a las circunstancias de la empresa, de ahí que, sea tan importante realizar un diagnóstico preciso y acertado de sus colaboradores, de lo contrario, corre el riesgo de asumir un liderazgo en detrimento del clima laboral y el alcance de los objetivos organizacionales.

Finalmente, dicha estrategia de dirección le permitirá aumentar su potencial de liderazgo dirigiendo a las personas al rumbo embarcado por las necesidades y objetivos de la organización. Teniendo siempre presente que el trabajo de un líder consiste en marcar la estrategia, motivar a su gente, crear una misión, pero sobretodo su principal trabajo consiste en conseguir resultados. ■

#### Referencias bibliográficas

1. Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial: su desarrollo. Caracas, Venezuela: Universo Gerencial.
2. Goleman, D. (2013). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Ediciones B.
3. Hindle, T. (2008). Management: las 100 ideas que hicieron historia. Lima, Perú: The Economist.



# REVISTA DIRCOM



DISPONIBLE PARA  
DESCARGAR EN  
DISPOSITIVOS  
MÓVILES.

CONSULTAS:  
[info@revistadircom.com](mailto:info@revistadircom.com)

Available on the  
App Store

Google play

MAGZTER  
DIGITAL NEWSSTAND  
TAP • READ • ENJOY



SAMSUNG

Windows



editorial  
**DIRCOM**

[www.grupoDIRCOM.com](http://www.grupoDIRCOM.com)

  /GrupoDIRCOM

# Employee advocacy, comodín del posicionamiento

**C**ada vez más organizaciones en el mercado de habla hispana se están interesando en proyectos de employee advocacy. Alrededor de un 90% de las compañías consultadas por Altimeter están aplicando o tienen planes de llevar adelante proyectos de esta índole en Estados Unidos. “Es algo que hemos estado intentando hacer desde hace tiempo, pero recién ahora se han alineado las estrellas entre cultura, tecnología y producto para poder llevarlo a cabo”, señala Matt Switzer, VP de Estrategia de Hootsuite, empresa de tecnología enfocada en redes sociales.

¿Qué es el employee advocacy? Directo: cuando una compañía logra que sus empleados compartan contenidos que sean informativos, relevantes y útiles a sus círculos personales y profesionales a través de sus propios canales de comunicación.

## ¿Por qué ahora? ¿Se alinearon los astros?

Dos reflexiones: por un lado, el employee advocacy ocurre porque ya es posible y, por otro, porque la gente importa. Es decir, como esgrimía Switzer, estamos ante un momento ideal, con una cultura favorable y herramientas que ayudan para que el employee advocacy sea viable como proyecto de generación de valor y resultados para el negocio. Pero además, existe una creciente preocupación por parte de todo tipo de organizaciones por el talento. Sí, la gente. Esos ‘recursos humanos’ que están siendo considerados cada vez más como humanos y menos como recursos. ¿La Revolución Digital y los nuevos paradigmas? Algo de eso hay.

Variedad de estudios y artículos están de acuerdo en afirmar que la sostenibilidad de las empresas sólo será viable bajo un esquema donde las personas sean el foco. El employee advocacy, en el fondo, no se trata de colaboradores enfocados en vender la empresa sino en empresas enfocadas en potenciar a sus empleados. La consecuencia, si el modelo funciona, será que consiga

evolucionar en ambos sentidos: organizaciones que impulsen a su gente mientras ellos impulsan a las organizaciones desde una perspectiva de comunicación.

**Alrededor de un 31% de consumidores dicen que leer posts provenientes de empleados de empresas les ayudan a tener “un mejor entendimiento de la organización y de la marca”.**



**Matías Señorán**  
España

Es Licenciado en Periodismo, con un master en comunicación política por la Universidad Complutense de Madrid y un master en estudios culturales por la Universidad de Warwick, Reino Unido. Su carrera comenzó en LLORENTE & CUENCA como becario y luego participó del start up de la oficina de Panamá. Más adelante se desempeñó como Manager of Communications and Corporate Relations de Telefónica Nicaragua y Costa Rica por nueve años. Finalmente en 2015 retomó su carrera en LLORENTE & CUENCA, donde ocupó la posición de director senior del área de Comunicación Corporativa de Panamá por más de un año.

## ¡Encima, las personas exigen participación!

Existe una reconfiguración en la relación entre las organizaciones y el talento del XXI. Según aprendimos con nuestro reporte “La Guerra por el Talento” dos grandes aspectos vienen a impulsar el employee advocacy. Primero, la creciente participación del colaborado. Quieren que su trabajo tenga un sentido e impacto. De conseguirlo, lo contarán, siendo constructores del discurso corporativo, así como prescriptores de la organización. Segundo, la necesidad de alineamiento y motivación del personal, ya que, un 87% de los empleados de empresas, a nivel mundial, no están comprometidos o alineados con sus lugares de trabajo (Gallup, Employee Engagement Report 2017). (RECUADRO)

## Credibilidad y amplificación

Hasta ahora el employee advocacy había sido subestimado. ¿Qué cambió? Las empresas vieron que los consumidores creen más en las personas que en las compañías. Según Statista (2017), los consumidores confían primero en recomendaciones personales de gente conocida (83%) muy por encima de sugerencias publicadas en medios de comunicación por parte de empresas. La gente le cree a la gente.

El empleado es el actor con mayor credibilidad de todo el ciclo comunicacional de las empresas. Brinda un aspecto de autenticidad dado que habla desde su experiencia diaria y a través de un discurso más fresco y creíble que el tradicional relato corporativo.

## ¿Qué consigue el employee advocacy?

Las empresas están logrando resultados relevantes gracias a impulsar a sus colaboradores como influencers digitales. Vemos que los empleados se sienten más cerca de la estrategia del negocio y logran alinearse a ella a niveles superiores a los conseguidos antes de impulsar proyectos de employee advocacy. Además, se incrementa la visibilidad exponencialmente, tanto de la empresa como de sus colaboradores individualmente al punto que algunas compañías están pensando en modificar su estrategia de inversión en pauta. En esa línea, alrededor de un 31% de consumidores dicen que leer posts provenientes de empleados de empresas les ayudan a tener “un mejor entendimiento de la organización y de la marca”.

Es muy destacable el incremento en términos de credibilidad de productos y servicios así como en índices de afinidad de marca que están marcando una mejora sustancial a partir de la inclusión de programas de employee advocacy. Todo esto construirá una base sólida y diferenciadora para algunos de los principales assets que las grandes organizaciones de hoy anhelan: destacarse como marca empleadora, alinear al personal con la estrategia y estimular el desarrollo de carrera de su mejor talento dentro de la compañía. ■

### Notas

1. Altimeter, Employee Advocacy, 2016.
2. LLORENTE & CUENCA, 2017.
3. eEmployee Advocacy, Altimeter, 2016.

# Conversaciones de calidad: abrir espacios de creación al interior de las organizaciones

**H**oy podemos afirmar que las organizaciones y su constante camino hacia la generación de valor – nuevos productos y servicios, nuevas formas de trabajar, personas motivadas, etc. – se ha convertido en una de los principales temas de la agenda. También es cierto que los avances tecnológicos y científicos relacionados con psicología, biología y medicina nos han empezado a dar interesantes hallazgos sobre cómo podemos vivir mejor. A veces podemos ver el mundo académico, el de los laboratorios y el de los experimentos microscópicos como algo muy lejano de nuestra realidad, pero la verdad es que cada vez más empiezan a haber descubrimientos que pueden mejorar nuestra vida cotidiana.

Esta visión complementaria de comunicación organizacional interna intenta mostrar tres elementos de los cuales las organizaciones que quieren sobresalir en el mercado no pueden pasar por alto. Primero, que la comunicación no está ajena a dichos avances tecnológicos y científicos y que por eso mismo el comunicador tiene que (casi el deber) de adentrarse en ellos. Segundo, que, para todos nosotros, los seres humanos, relacionarnos es tan importante como comer o descansar, es una necesidad biológica, y tenemos que aprender a jugar con esa variable dentro de las organizaciones. Tercero, hoy en pleno siglo XXI el elemento que más crea valor en una organización es la generación de nuevas ideas. El conocimiento (know how) si bien es un elemento importante e imprescindible ya no es lo más importante.

Existen tres conceptos que cada vez van más de la mano en las organizaciones: comunicación, cambio y creatividad. Sin ser ortodoxos, podemos leer e interpretar linealmente estos conceptos de manera inversa. Para ser creativos debemos tener una intención de cambio, y para cambiar, la comunicación debe tener un propósito, un por qué y para qué. La pregunta más importante que surge es ¿cuál es el papel del comunicador? Pues bien, el papel fundamental en esta dinámica, y como lo define Álvaro Rolón, experto en innovación y autor del libro “¡Al Carajo!”, es la de lograr generar conversaciones de calidad. (Recuadro)

Necesitamos relacionarnos, eso es un hecho. Éstas -las relaciones- son humanas y no podemos vivir sin ellas. Siempre tendremos que trabajar en equipo, las integraciones hacen los resultados. ¿Qué pasaría si el comunicador ingresa a ese proceso? ¿Qué tal si el comunicador interno se empezará a preocupar cada vez más por los propósitos y desafíos de los equipos de trabajo? Primer reto: entender la comunicación humana como parte de la labor de la comunicación organizacional y encontrar las herramientas para que las conversaciones, formales e informales, tengan un sentido creador. Es del acto lingüístico donde se puede incubar nuevas ideas a nivel de equipos de trabajo y organización en general. ¿Qué podríamos hacer los comunicadores para construir ambientes creativos?

En la época en la que vivimos las ideas son más importantes que el conocimiento. Es tal vez



**Juan Bonilla**  
Colombia

Comunicador Social y Periodista, especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional y Coach. Experiencia en procesos de comunicación organizacional, gestión del cambio y gestión metodológica para la innovación empresarial.

la época en donde la generación de nuevas ideas. Este es un elemento muy importante y tiene un ingrediente adicional: la generación de buenas ideas solo se puede llevar a cabo entre equipos de trabajo. Hoy en día, es impensable el ser creativos desde la pura individualidad. Aquí empieza a jugar la comunicación un papel muy importante porque cuando hablamos de equipos de trabajo de alto desempeño ya no solo hablamos de su conocimiento (como lo solíamos hacer en siglo XX en plena era de conocimiento) sino que las habilidades empáticas de cada uno empiezan a tener un mayor realce e importancia. Y es ese concepto, la empatía, el que necesita de grandes habilidades comunicativas. Segundo reto: hacer de la empatía un pilar de la comunicación interna para que la organización esté en la capacidad de mantenerse viva e innovadora en el mercado. Eso nos reta a ser referentes en esta materia.

¿Y todo esto para qué? Creo que, indudablemente, uno de los principales objetivos que tiene la comunicación organizacional es la gestión de la reputación. Muchas veces dicha gestión está centrada en la comunicación externa; vemos mucho trabajo alrededor de free press, relación con medios de comunicación e incluso mercadeo. Tal vez la reflexión que debemos hacer en estos momentos es que la gestión de dicha reputación nace en el empleado, que, sin importar su posición, conocimiento o trayectoria, habla por la empresa. Lo hace frente a un cliente, compañero de trabajo o incluso con su familia y amigos. Que interesante sería que cuando alguien se refiera de nuestra organización lo haga en términos de creatividad, empatía, apertura y flexibilidad. Ahí estaríamos generando un gran valor estratégicos. ■

# 4<sup>to</sup> Foro “Comunicación Interna y Cultura Organizacional”

**Casos de Empresas**

GLOBANT

INTIVE-FDV

LA CAJA DE AHORRO Y SEGURO

Presentación

**Revista ComInt**

GRUPO DIRCOM

Miércoles 25/10 - 9.00 hs.  
Universidad de Belgrano

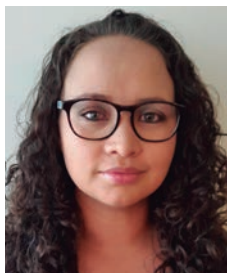
# El compromiso del personal se administra

**A** menudo, al preguntar a los directivos de una empresa sobre los problemas que ésta tiene, su respuesta más común es: “el personal no está comprometido”, “cada uno rema para su lado”, “trabajan solamente por el sueldo”, entre otras tantas expresiones que muestran que los colaboradores no se sienten parte de la empresa y, como resultado, la productividad de la organización se ve estancada y hasta parecería ser boicoteada por la gente porque no logran ponerse de acuerdo. Pues bien, que pase este desastre empresarial es un proceso muy normal cuando esperamos que por simple voluntad el personal se comprometa con algo que no conoce y no siente suyo; peor aún si las personas no tienen clara la función cumplen para lograr los objetivos empresariales. Es así que se debe ser enfático en esto: las personas que trabajan en una empresa no se van a comprometer con ella, si ésta no les ha dado motivos para hacerlo ni les ha dicho lo que espera que hagan.

Más allá de la remuneración, el compromiso de la gente se da cuando se identifican y se sienten parte de algo, ese algo son los objetivos empresariales que deben ser alcanzados y por ende conocidos por todo el personal para que, siendo ese su norte, todas las acciones individuales o grupales que realicen para la empresa tengan un mismo fin. Todo lo que realiza el ser humano en el ámbito laboral responde a las diferentes necesidades que tiene cada individuo en su afán por ser parte de algo, obtener seguridad, respeto, confianza, estabilidad y desarrollo del propio potencial. Es así que una de las principales motivaciones de una persona para pertenecer, creer y quedarse en una empresa es el involucramiento y crecimiento profesional.

No basta con ofrecer un salario competitivo, beneficios adicionales y otros réditos económicos que cubran sus necesidades de sobrevivencia; si la gente no se siente parte importante de la empresa y no es tomada en cuenta para la consecución de los objetivos empresariales, más temprano que tarde se irá a buscar un mejor lugar para trabajar. Es necesario recordar que una empresa está hecha por personas y por tanto todas las acciones que se lleven a cabo para mejorar la gestión de la organización deben estar dirigidas y pensadas para las personas, utilizando correctamente la herramienta básica de toda buena relación y negociación: la comunicación.

Por increíble que parezca, las empresas han pasado por alto este importante detalle para lograr que sus colaboradores se pongan la camiseta y que aúnen sus esfuerzos con el único gran objetivo de sacar adelante a la organización. Y es que se suele pensar que la planificación estratégica empresarial es un proceso que inicia y termina en el dominio de los directivos, cuando la implementación del plan inicia correctamente con la socialización y adopción del mismo por todo el personal, que a la final serán quienes lo ejecuten.



**Beatriz Guarderas Donoso**  
Ecuador

Gerente de Proyectos de Comunicación en Interna Socios Estratégicos Cía. Ltda. Magister en Dirección de Comunicación Empresarial, graduada de la Universidad de las Américas. Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, título otorgado por la Universidad Tecnológica Equinoccial. Profesional de comunicación corporativa con siete años de experiencia en el manejo de auditoría de comunicación interna y externa, diseño e implementación de planes y campañas de comunicación integral, asesoría en relaciones públicas, campañas políticas, gestión de medios e imagen pública para líderes de opinión e instituciones públicas y privadas. Además, se desempeña como docente en la Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Si bien es cierto, la comunicación es un acto sobre entendido en toda acción humana para expresar pensamientos, sentimientos, sensaciones y emociones; cuando de negocios se trata, gestionarla estratégicamente puede hacer una gran diferencia. Es así que se puede lograr que personas que pasaban desapercibidas se conviertan en líderes dentro de la empresa, que la incertidumbre y los supuestos se minimicen durante un proceso de cambio, que todo el personal entienda la importancia de su trabajo y sepan qué se espera de cada uno; que finalmente todos 'remen para el mismo lado'.

Si los colaboradores saben lo que tienen que hacer y hacia dónde deben ir, toda la empresa entrará en un proceso de alineación que permitirá que cada área de la empresa logre engranarse una con otra para que, en conjunto, se genere una cultura corporativa que determine el comportamiento de la empresa, estableciendo así el modus operandi propio y de esta forma conseguir los objetivos planteados por la alta dirección en el plan estratégico, que sin lugar a duda generarán mayor productividad y crecimiento económico.

La buena gestión de la comunicación estratégica es el primero, el intermedio y el último paso para comprometer a su gente con la operación empresarial, porque el compromiso del personal se puede administrar y potenciar para generar empoderamiento, credibilidad interna y externa, promover gestores del cambio e impulsar la buena imagen corporativa desde la base; ¿quién mejor que los trabajadores para hablar bien de la empresa? ■

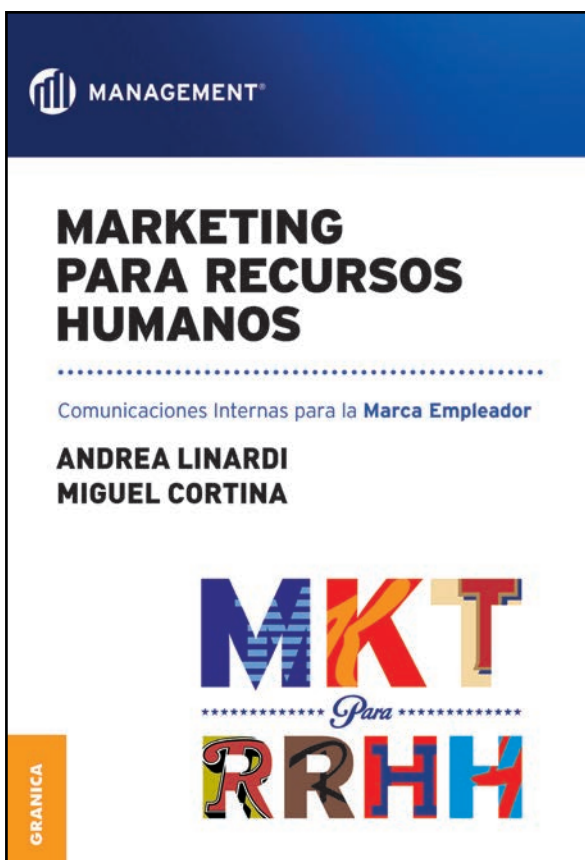
## LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO BASE DE CONSTRUCCIÓN DE VALOR

La Marca Empleador debe simbolizar una organización motivadora e inspiradora para los talentos que necesitan retener y conquistar en el mercado. Y la comunicación es la base de esa construcción de valor.

Recursos Humanos ha pasado de ser un área de soporte a constituirse en la mano derecha de los CEOs de aquellas compañías que han entendido realmente la importancia que el talento humano tiene en las organizaciones de hoy.

Es simple: si no se involucra a los colaboradores en los proyectos, no alcanzaremos los objetivos planteados de negocio. Esta realidad convoca a desarrollar una comunicación interna eficaz y comprensiva para las diversas generaciones que conviven en la empresa.

Este libro propone el desarrollo de una estrategia de comunicación interna alineada a las necesidades actuales, frente a las cuales el área de RRHH y los líderes de la organización tienen un papel clave que cumplir.



# Desaprender la comunicación: entre la razón y la intuición

**L**es propongo tomarnos unos minutos para ver qué y cómo estamos haciendo las cosas en nuestra área. Les adelanto que no voy a darles una receta mágica y tampoco pretendo descubrir la pólvora, pero sí creo que es fundamental revalorizar el arte de la comunicación y, como consecuencia, revisar lo que hace el artista: nosotros.

Pensemos; ¿cuándo fue la última vez que usamos la intuición para hacer nuestro trabajo? Si tardaste en encontrar la respuesta, estamos en un problema. Tranquilo, es lo que a muchos nos ha estado pasando y es por lo que creo que debemos parar la pelota, observar la cancha y seguir jugando.

Según Wikipedia, “la intuición es un concepto de la teoría del conocimiento aplicado también en la epistemología que describe el conocimiento que es directo e inmediato, sin intervención de la deducción o del razonamiento”. A su vez, la intuición proviene del latín “intuitio”, que significa –nada más y nada menos– “que mirar hacia dentro o contemplar”. Por el contrario, “la razón es la facultad del ser humano de identificar conceptos, cuestionarlos, hallar coherencia o contradicción entre ellos; y así, inducir o deducir otros conceptos distintos de los que ya conoce. La razón, más que descubrir certezas, tiene la capacidad de establecer o descartar nuevos conceptos concluyentes, en función de su coherencia con respecto de otros conceptos de partida”.

## Intuición vs razón: un camino distinto

Somos guiados por la razón y, a medida que fuimos creciendo, nuestra intuición fue apagándose. Es un proceso similar a lo que le ocurre a una persona que ingresa en una empresa. Equivocadamente pensamos que esa persona pierde motivación como parte de un proceso inevitable del paso del tiempo, pero lo cierto, es que esa persona ingresa con una percepción elevada –esto es lo que algunos denominan como “desafío de lo nuevo”– y va perdiendo fuerza a medida que la razón se apodera de ella. Pero; ¿qué es esa razón y dónde se encuentra? La respuesta es fácil: la razón se encuentra en todo lo que hacemos como rutina, en automático y sin estar presentes.

Aquí toma un papel fundamental nuestro rol como comunicadores. Tenemos –y debemos– que volver a conectarnos con la intuición que mueve nuestro deseo más profundo de cambiar el ambiente en donde trabajamos, de hacer que las personas estén cómodas en su día a día, y sobre todo, tenemos que transmitir nuestra pasión.



**Ignacio Luongo**  
Argentina

Emprendedor, redactor creativo y apasionado. Estudia Ciencias de la Comunicación en la UBA. Trabajó como asesor de comunicación en proyectos de gobierno, coordinó equipos de prensa y hoy se desempeña como responsable de comunicación y marketing del laboratorio Dr. Rapela. Es referente de cambio cultural e innovación digital. Fundó su propio estudio creativo en donde vuelca su experiencia para darle forma a diversos proyectos y considera que las personas y las ideas son lo más importante para cualquier propósito.



## Mi propuesta

Imaginemos un día en donde no existiera ningún programa o herramienta que tengamos que implementar para cumplir algún estándar enlatado. Sin nada para medir más que la percepción que nos hace mover como comunicadores. ¿Qué haríamos? ¿Cómo seguiría nuestro día sin esas herramientas incluso sin el correo electrónico?

Es que entre tantas herramientas innovadoras, que son eficaces, también vamos apagando ese instinto interno con el que veíamos venir las cosas cotidianas. La

idea es sencilla: caminar la organización, escuchar, detenernos en esos momentos íntimos que nos regalan los colaboradores y recordar siempre que la premisa fundamental de nuestro trabajo es el pasaje de lo instrumental a lo estratégico en la comunicación, es decir, las personas que se relacionan con otras personas. Ustedes me dirán, mi público está segmentado. ¡Muy bien! Pero yo quiero ir un poquito más allá, llegar al hueso de lo que considero la cuestión principal de lo que estamos haciendo día tras día y encontrarnos cara a cara con la esencia de nuestro trabajo.

Así es como entre tantos indicadores, programas, segmentos, activaciones, proyectos o campañas, nos vamos perdiendo en un camino sinuoso y confuso, a priori, porque lo que está operando detrás de eso y pide a gritos ser visto y escuchado, son las relaciones interpersonales. Son esa conexión única que no detecta ni la más moderna herramienta. Volvamos a las bases, tomemos un café con los colaboradores y no apresuremos el paso al caminar.

Agudicemos la mirada para encontrar los vértices que funcionan como sistemas complejos pero entendibles. No tengamos miedo de usar la intuición y defenderla en una reunión. Somos más que un programa y una herramienta y debemos asumir el costo de transitar el camino entre la razón y la intuición. El resultado será más que positivo, se los aseguro.

Nuestra fuente inagotable está en las personas, en su comportamiento, en sus decisiones, en sus almuerzos y en su uso del espacio. Volvamos a ese estado del arte en que los comunicadores podían predecir y “olfatear” lo que sucedía. ■

# La comunicación informal en las organizaciones

**P**ensamos la comunicación sin importar el ámbito, como ese intercambio de información, ideas, opiniones entre personas, dos o más, que se da formal o informalmente. Las organizaciones cuentan con éste proceso de transmisión de mensajes entre un emisor y receptor, cuyo objetivo es buscar el consenso, la cooperación y el buen entendimiento. En lo interno, en lo externo, en lo formal, en lo informal, en lo oral o en lo escrito, convive y coexiste la comunicación en las organizaciones en todas las direcciones y en todos los niveles. Entonces, buscar y alcanzar un buen balance comunicacional en la organización, entre la comunicación interna (hacia adentro) y la externa (hacia afuera), resulta clave.

La comunicación formal es la enmarcada en el protocolo y procedimientos de cada organización; la informal, la que surge entorno a personas con la necesidad de comunicarse cuando la comunicación formal es insuficiente, poco clara, fuera de tiempo, o donde hay una necesidad emocional o informativa para expresar. Junto a la tecnología, se ramifican los medios informales haciendo que se confundan los distintos canales, emisores y receptores de éste tipo de comunicación y encontrar sus límites y validaciones se vuelve más complejo. Entonces, la comunicación informal, también es parte de la estructura de una organización, se gesta en las personas y trasciende la jornada laboral.

Los miembros de una organización comparten grupos, emociones, sentimientos, intereses, independientemente de los cargos o posiciones que ocupen dentro de ella facilitando, así, el intercambio de mensajes que surgen (casi) espontáneamente y otorgan validación a la comunicación de una organización con sus empleados. Puede que se agilicen trámites (por ejemplo: “te lo adelanto por whatsapp”), se obtenga información adicional (“se comenta en el grupo de...”, “lo leí en la revista interna”), se creen o refuercen lazos a través de la relación interpersonal (“compartimos actividades extra laborales, de ocio, deportivas”), lo que la hace a la comunicación informal más rápida, espontánea, fuente de información racional y emocional que suele tener como objetivo complementar (sin filtros) la comunicación formal y, al no sufrir restricciones, no puede controlarse.

Como toda comunicación, en la informal también se habla y escucha, por lo que debe ser escuchada. La organización debe saber escuchar y practicar la escucha activa. Escuchar, ayuda a que podamos enfocar pequeñas audiencias y así localizar, evaluar y programar distintas actividades, ayuda a poder definir objetivos y expandir mensajes. Escuchar, resulta decisivo en el diseño de la estrategia comunicacional porque estar conectados es fundamental para poder comunicar.

La transformación digital ha hecho del uso de las distintas herramientas tecnológicas como el uso de las redes sociales, canales para fomentar la comunicación informal dentro

**Glenda Mariana Brocca**  
Argentina

Licenciada en relaciones públicas por la Universidad Argentina de la Empresa, en 2004. La comunicación institucional y política fue marcando su carrera. Se inició en el ámbito laboral como pasante en 2001, en una organización gubernamental a nivel nacional (Argentina) y en la actualidad se desempeña como responsable del equipo de comunicaciones en el interior del país. Incursionó en la comunicación política teniendo un período (2011 - 2015) de trabajo en diferentes comisiones en el Honorable Congreso de la Nación de la República Argentina. Diariamente trabaja haciendo de las relaciones pública su vocación y profesión y brinda asesoramiento en comunicación personal, empresarial e institucional. “Relacionarse estratégicamente es el desafío.” Actualmente llevando a cabo la implementación de varios proyectos en forma de emprendimientos.

de la comunicación organizacional, volviéndose clave y necesario vincular entonces las herramientas digitales con los objetivos organizacionales. Ésta transformación digital y cultural que ya está entre nosotros, nos pone a quienes trabajamos en la comunicación (interna) en el lugar no solo de gestores sino de facilitadores también de la comunicación informal que forma parte (con nuevos medios) de la comunicación de las organizaciones. Compartir, colaborar y conversar en esa red informal, debe ser un diálogo alineado a los objetivos organizacionales, que debe ayudarnos a conocer y entender la cultura organizacional, con información para el manejo del clima interno que se da en ella. La comunicación formal e informal se complementan y se retroalimentan. Balancearlas, lograr que ese equilibrio comunicacional exista, es parte de nuestro trabajo en la transmisión y comprensión de significados en lo informal como formal de ella.

Las personas somos quienes hacemos que las cosas pasen y comunicar de manera informal es también transmitir mensajes estratégicos, mantener el equilibrio y alcanzar consensos en los desacuerdos. Los protagonistas somos personas que en tiempo real tenemos información y nos nutrimos de contenidos e interacciones informales porque escribimos, leemos, hablamos y escuchamos, durante todo el día mensajes que traspasan nuestra jornada laboral lo que nos lleva a generar y otorgar sentidos, interactuando más allá de lo preestablecido en la organización. Somos, y por ende nuestra organización, producto de nuestras conversaciones, y esa conversación informal también cuenta. ■

grupo  
DIRCOM



GRUPO IBEROAMERICANO DIRIGIDO A ESTUDIANTES Y PROFESIONALES  
DE LA **COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, MARKETING, RSE, GESTIÓN,**  
**DISEÑO, ASUNTOS PÚBLICOS, RECURSOS HUMANOS.**

Pasión por la *Comunicación y la Gestión*

  
editorial  
DIRCOM

InvestigaciónCasos  
DIRCOM

ComInt  
DIRCOM

REVISTA  
DIRCOM

DIRCOM  
Consultoría en Comunicación

DIRCOM  
Social

PodCast  
DIRCOM

# Comunicación Interna: de las Letras a los Números

## Si la gente está contenta ¡a tu negocio le va a ir mejor!

Los comunicadores internos nos cansamos de repetir esta frase en cada reunión de directorio en la que participamos. Y pocos son los valientes soldados que nos ayudan a dar esta pelea. Uno de nuestros fieles compañeros es el marco teórico y metodológico de nuestra formación profesional. Pero es bastante distante del marco de referencia de los CEO que, generalmente, son hombres de las ciencias duras. Entonces, nos cuesta mucho construir un puente de entendimiento. Otro de nuestros caballitos de batalla son las encuestas. Aquí aparecen números que nos ofrecen un mayor acercamiento a los altos ejecutivos. Sin embargo, la instrumentación de estas mediciones es tan engorrosa que sus resultados nunca son en tiempo real y esto hace que pierdan impacto.

## Y ahora ¿quién podrá ayudarnos?

En el horizonte cercano se viene asomando una especie de superhéroe que nos promete que nunca más estaremos solos para defender que “disfrutar del trabajo y alcanzar resultados van de la mano”. Señoras y señores ¡Big Data ha llegado a comunicación interna!

Si bien todo comunicador interno cuenta con infinitos datos (porque al menos durante 8 hs. de lunes a viernes, de manera local y también global, las organizaciones están generando infinitas conversaciones) ¿podemos –de igual modo– afirmar que todos contamos con la tecnología que nos permita analizar estos grandes volúmenes de datos, convertirlos en información útil y presentarlos de forma inteligente para facilitar la toma de decisiones?

¡Atención a cómo respondamos esta pregunta! porque contar con esta tecnología para nuestra gestión diaria es la diferencia entre continuar con una mera monitorización a lograr finalmente credibilidad absoluta frente al directorio y real impacto sobre los resultados de negocio.

## Ya lo podemos gritar a los cuatro vientos

Tomemos por caso un estudio conjunto realizado por la tecnológica española Happyforce (con su CTO Daniel Castro a la cabeza) y la Universidad de Emiratos Árabes (con el liderazgo del Dr. José Berengueres, Profesor Asistente en el Departamento de Informática, y el Grupo de Analítica Avanzada de la universidad) en el que analizaron data procedente de más de 4.000 personas en 34 empresas con el fin de identificar las causas que llevan a los empleados a sentirse felices en su trabajo y a permanecer en una organización.

Este estudio es uno de los proyectos de recolección de información sobre felicidad en el trabajo más



**Gabriela Caselli**  
Argentina

Especialista en CI con título de grado en Relaciones Públicas (UNLZ) y postgrado en Comunicación Organizacional (FLACSO). Ha trabajado en Bayer, Natura, Grupo Roggio, entre otras. Participó en proyectos de RSE, Reputación, Cambio y Crisis, Engagement y Clima, Liderazgo y Motivación, Multiculturalidad e Integración, Trabajo En Equipo y Relación Inter-Áreas. Docente y Disertante.

grandes y completos que se han hecho a nivel global y ha sido capaz de construir un modelo (a partir del análisis de interacciones entre colegas de trabajo en la plataforma desarrollada por Happyforce) con un 75% de precisión a la hora de predecir si una persona va a abandonar su trabajo en los próximos tres meses.

El llamativo hallazgo expresado así por el Dr. Berengueres es que “la rotación en una empresa está conectada a una serie de características de las que algunas pertenecen al ámbito individual (como el concepto personal de la felicidad) pero las más influyentes no. Al contrario, dependen de factores externos como el número de ‘likes’ que un colaborador recibe en la red social corporativa o el nivel relativo de felicidad de sus compañeros”.

Una afirmación tan concluyente como ésta nos da claras pistas de cómo fidelizar y retener el talento. Y si cruzamos la happiness data (que provee una herramienta como la aplicada en este estudio) con indicadores de venta o de producción –sin temor a equivocarnos- podremos demostrar la correlación entre los picos máximos de felicidad con el aumento de la eficiencia y/o la productividad de la compañía.

### Mejorar la puntería de nuestros mensajes

Big Data nos ofrece un sinfín de nuevas oportunidades...

Nos ayuda a entender mejor lo que sucede en la organización y por lo tanto podemos ajustar los objetivos de comunicación interna. Hipercontextualizar los mensajes, personalizar al máximo la narrativa utilizada, y hacer que la comunicación sea más efectiva y capaz de responder con mayor asertividad a las distintas demandas de los públicos de interés. Y luego identificar si estos mensajes pasaron a formar parte de la conversación corporativa, es decir si los colaboradores se apropiaron de ellos.

Además, podemos detectar influencers internos, o sea evaluar quiénes de entre los miembros de la empresa tienen comportamientos que podrán replicar a futuro y ayudarnos en nuestra labor de comunicadores. E incluso establecer grupos de opinión o stakeholders por afinidad a un tema o por niveles de compromiso con la corporación, en lugar de la división de públicos por categorías socioprofesionales o jerárquicas que solemos hacer y en muchos casos ya resulta obsoleta.

Y yendo más allá, Castro y el Dr. Berengueres nos sorprenden demostrando hasta qué punto podemos llegar a conocer a los empleados contando que: “tuvimos oportunidad de medir qué día de la semana afecta más visiblemente la percepción de felicidad y, contrariamente a la creencia popular, los martes y los miércoles son días menos felices que los lunes”.

### Corto plazo promisorio

Si la tecnología ha conseguido “traducir” palabras, gestos, actitudes en series numéricas y hasta hacer que el algoritmo aprenda de sus márgenes de error para mejorar a futuro, los comunicadores internos debemos estar a la altura del desafío: conocer estas tecnologías y aplicarlas. De esta manera podremos demostrar el impacto estratégico de nuestra gestión con decisiones más rápidas, de mayor calidad, de menor costo y anticipándonos a los obstáculos antes de que estos realmente aparezcan. Tal como dice Daniel Castro de Happyforce “ha quedado evidenciada la importancia de que las organizaciones dediquen recursos a escuchar y comprender cómo se relacionan las personas”. Y es que gracias a Big Data podemos contar con respuestas a muchas preguntas que las empresas ni siquiera sabían que tenían. ■

# Herramientas colaborativas en Comunicación Interna

Los avances tecnológicos desde hace años siguen proponiendo nuevas alternativas de comunicación interna que permiten un mayor dinamismo a la hora de conectar a empleadores y empleados. Ser colaborativo en la empresa es clave. Hoy sabemos que cada miembro de la organización representa más que un número y que es un agente de cambio que debería tener participación en muchas de las decisiones de la empresa. En este artículo les presentamos 3 herramientas innovadoras para incluir en sus próximas reuniones de trabajo y mejorar el contacto entre cada integrante de la compañía.

## Video "Make It Yourself"

El video tiene la ventaja de ser un soporte económico principalmente si es producido por nosotros mismos. Hoy con una cámara doméstica, un micrófono y un programa de edición podemos poner en marcha nuestros contenidos audiovisuales. Contar con este tipo de material le dará dinamismo a cada reunión de trabajo. La imagen es mucho más fuerte que la palabra y puede condensar significados de forma mucho más poderosa.

**Los avances tecnológicos desde hace años siguen proponiendo nuevas alternativas de comunicación interna que permiten un mayor dinamismo a la hora de conectar a empleadores y empleados.**

Como líderes podríamos utilizar estas tecnologías y producir videos con los resultados del informe mensual de la compañía. Un locutor mirando a cámara y su voz en primera plana sumado en conjunto con imágenes serán mucho más imponentes y atractivos que la clásica carpeta con documentos y gráficos de barras.

## Visual Thinking

La utilización de imágenes mediante infografías, diseño y nuevas narrativas favorece la interpretación de los mensajes que se quieren comunicar. El pensamiento visual en este sentido implica plasmar ideas en un dibujo, con colores atractivos y mediante elementos relacionados. Esta herramienta le permite a los empleadores dar a entender de manera mucho más eficaz estrategias y procesos, utilizando conceptos concretos de fácil recordación. Un ejemplo puede ser una línea de tiempo con los principales hitos de la empresa. Esta

**Paula Ortega**  
Argentina

Es Licenciada en Ciencias de la Comunicación con orientación en Periodismo por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se desempeña en áreas de comunicación/prensa de organismos públicos y/o privados.



imagen resulta atractiva y despierta interés en el público. Pueden integrarse viñetas con frases o hechos trascendentes e incluso alguna foto de ese momento.

### Herramientas como Slack y Trello

Si bien instrumentos como Slack y Trello nacieron en el ámbito de la programación hoy se han popularizado en equipos de trabajo de diversas disciplinas. La ventaja de Trello ([www.trello.com](http://www.trello.com)) es que permite organizar tableros para que cada integrante del equipo pueda asignarse o asignar a una tarea y ver los distintos avances del proyecto. Slack ([www.slack.com](http://www.slack.com)), en tanto, favorece la creación de proyectos con diferentes usuarios y crea salones de chat concretos para cada uno de ellos. También permite guardar cada conversación organizadamente. Dos herramientas que ayudan a ordenar nuestro trabajo y que debemos considerar si aún no hemos implementado. ■

# Innovación y Mejores Prácticas de Comunicación Interna

**F**ue presentado el Premio CREAR a la Innovación y Mejores Prácticas de Comunicación Interna en oportunidad del I Foro Latinoamericano de Comunicación Interna realizado en Agosto de 2015 en la ciudad de Montevideo, Uruguay. Con el objetivo de incentivar a todas las organizaciones y empresas de Latinoamérica que gestionan de forma profesional y sustentable la Comunicación Interna, reconociendo anualmente a aquellas que se destaquen por sus estrategias y mejores prácticas en la materia.

Con postulantes de diversos países, fue entregado por primera vez en Agosto de 2016 en Santiago (Chile), durante la celebración del II Foro. En dicha edición resultó ganador Jerárquicos (Salud/Argentina), segundo Murchison (Logística/Uruguay) y tercero Cablevisión (Telecomunicaciones/Argentina); lo que demuestra la diversidad de los rubros y organizaciones participantes.

No solo se reconoce trabajos ya implementados sino aquellos que se encuentran en fase de implementación, vinculados a la gestión de la Comunicación Interna y preferentemente llevados a la práctica por equipos en el ámbito de la organización; sean estas

## Fue presentado el Premio CREAR a la Innovación y Mejores Prácticas de Comunicación Interna.

organizaciones públicas o privadas, e independientemente de su dimensión, naturaleza o rubro de actividad de la misma. A modo de ejemplo se puede decir que los trabajos pueden abordar experiencias y/o campañas de comunicación interna, planes estratégicos de comunicación en cascada, creación, desarrollo y/o utilización de plataformas on-line para la gestión de la Comunicación Interna, estrategias globales de Social Media, entre otros tópicos.

Puede participar cualquier empresa que se encuentre comprendida en las condiciones expresadas en el

Reglamento del mismo e inscribir un máximo de tres trabajos.

Entre los aspectos a remarcar se encuentran en primer lugar tener cuidado en que los trabajos no incluyan temas que puedan ser considerados como racistas, xenófobos, discriminatorios o realicen bajo diferentes formas apología del delito, y/o incurran en consideraciones contra la moral y las buenas costumbres de la sociedad en general. Otro aspecto es que la organización participante deberá acreditarse establecida en algunos de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, poseer por lo menos un año de antigüedad a la fecha de presentación de su trabajo, y cumplir con todas

**Flavio Diez**  
Argentina

Director QuintinaRRPP

@diezflavio

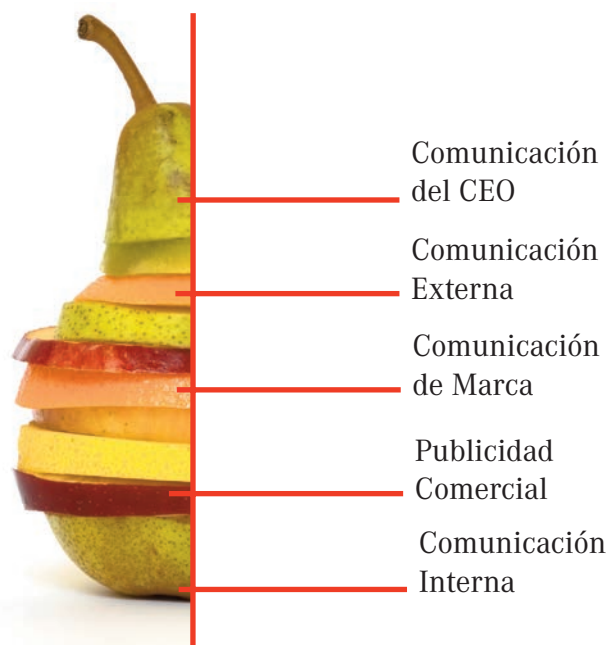


las formalidades legales en la materia. Y por último que los trabajos no podrán incluir referencia alguna (explícita o implícita) que permita conocer la identidad de sus autores y/o la empresa a la que pertenecen. Esto se logra al tener los datos solo en el formulario de inscripción (que permanece en poder de la organización), desconociendo por tanto el jurado durante todo el proceso de calificación la autoría de los trabajos presentados.

Es muy importante destacar que el jurado está integrado por el Presidente Daniel Aguirre (Chile), Flavio Diez (Argentina), Sandra Orjuela (Colombia), Claudia Herrera (Perú) y Fernando Carotta (Uruguay). Al ser de distintos países generara una interacción muy enriquecedora al momento de evaluar las diversas propuestas.

La próxima ceremonia de premiación se realizará en oportunidad del III Foro Latinoamericano de Comunicación Interna los días 26 y 27 de Octubre en Buenos Aires (Argentina), donde los participantes tendrán la posibilidad de presentar sus trabajos. ■

**Toda la información  
sobre el mercado de la  
Comunicación Institucional  
en Revista DIRCOM**



# Caso Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito

La comunicación organizacional se ha convertido en un elemento de análisis y aplicación, en las organizaciones privadas y públicas para su óptimo desarrollo y crecimiento. Así, la comunicación se convierte en una herramienta que cumple funciones vitales para la organización, pues manejada de manera planificada y estratégica, aporta un sinnúmero de ventajas y oportunidades que afianzan el desenvolvimiento de la organización a largo plazo.

Por esta razón, en todos los ámbitos (organizacional, político), la comunicación debe ser tomada en cuenta como un eje clave con el objetivo de mejorar las relaciones entre los diferentes públicos de la organización y la percepción que estos tienen de la misma; logrando así consolidar su imagen y reputación a lo largo del tiempo. Las específicas herramientas de comunicación utilizadas dentro de una organización, y su capacidad de gestión, determinan el sistema comunicativo de la organización, pues cada una de ellas tiene sus propios objetivos y público al que se dirige. Este artículo trata sobre el uso de medios de comunicación digital como herramientas funcionales dentro del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA) de la Universidad San Francisco de Quito.

El Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas es una comunidad de artistas, comunicadores, educadores y profesionales de medios, dedicados a formar a los futuros líderes en las áreas de la comunicación, el diseño creativo, la producción audiovisual y el arte contemporáneo, en un ambiente interdisciplinario. Creemos firmemente que cada estudiante debe responsabilizarse de la adquisición de su conocimiento y de su entrenamiento profesional a través de un compromiso con su propio desarrollo personal. Los profesores del Colegio están comprometidos con una educación basada en las artes liberales que ofrece a los estudiantes diversas posibilidades de expresión creativa y pensamiento crítico. En las carreras del COCOA los estudiantes experimentan su creatividad con el uso de tecnología de punta y llevan a cabo actividades de emprendimiento a través de los recursos y contactos que adquieren en sus campos de estudio. Finalmente, creemos que nuestra comunidad académica tiene el deber de crear un impacto positivo en la sociedad ecuatoriana. El Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas se compone de 11 carreras: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Periodismo, Publicidad, Diseño Comunicacional, Animación Digital, Interactividad y Multimedia, Artes Contemporáneas, Artes Contemporáneas con mención en Diseño de Moda, Cine, Producción de TV y Medios Digitales, Comunicación Ambiental y tres subespecializaciones: Artes escénicas, Ilustración y Arte Secuencial y Fotografía. Al ser una Facultad que combina disciplinas de Arte y Comunicación, hacer comunicación interna es un desafío ya que



**Gustavo Cusot.**  
Ecuador

Vicedecano del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito. Coordinador de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito. Comunicador y asesor en el ámbito de la comunicación y la imagen corporativa de empresas e instituciones de Argentina, España, Estados Unidos y Ecuador. Candidato a Doctor en Comunicación en la UNIACC. Ha realizado una publicación en el Journal of Business and Social Research del Maryland Institute of Research (MIR) del paper titulado Agreements and differences between Corporate Social Responsibility, Social Marketing and caus-related Marketing. Además está realizando una investigación para el Palgrave International Handbook on Women and Journalism.

los públicos al que llega información es heterogéneo y con intereses distintos. En este sentido la correcta implementación de comunicación interna es fundamental, ya que “es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión” (Cervera, 2008, pág. 309 ). La comunicación interna, debe generar credibilidad y confianza en los públicos y para ello debe valerse de diferentes medios: tradicionales o digitales. A pesar de que los primeros siguen siendo útiles, han perdido mucha fuerza a partir del desarrollo tecnológico. Las personas ahora utilizan otras opciones para mantenerse informado y la información debe llegar de manera rápida, debe ser específica y de fácil acceso.

La web 2.0 es la evolución de la web hacia una mayor simplicidad e interactividad (permitiendo a todos, sea de manera individual o colectiva) a contribuir, compartir y colaborar de diversas formas. El término web 2.0 significa, todas las características técnicas y usos del World Wide Web que siguen la forma original de la web, especialmente interfaces que permiten a los usuarios con poco conocimiento, adoptar nuevas funcionalidades de la web. (Sfetcu, s/f, pág. 3)

En este sentido, la web 2.0 implica una transformación tecnológica basada en la digitalización de la comunicación. Esto, permite la difusión de información de manera más rápida y en todos los niveles, convirtiéndose en una fuerte herramienta estratégica dentro de las organizaciones. “Las organizaciones capaces de realizar una comunicación interna 2.0, incorporando a su cultura y sus procesos la posibilidad de que sean los empleados los que creen o alteren los mensajes, obtendrán a cambio numerosas ventajas en términos de atracción, compromiso y prescripción (Sánchez y Pintado en Cusot y Falconí, 2016, pág. 60)

En 1999, cuando el internet se consolidó como una poderosa herramienta de comunicación, Alejandro Formanchuk planteó el término de “Comunicación 2.0” a la reducción asimétrica entre los emisores y receptores. (Formanchuk, 2010, pág. 14). No obstante, en la práctica no es tan sencillo, ya que existen muchos factores que se deben tomar en cuenta para realizar una comunicación 2.0 ideal. En primer lugar, es importante analizar la institución pues no todas son adaptadas o tienen los medios y recursos necesarios.

Se requiere invertir en una fase de investigación, indagación, encuestas y sondeos, que nos permitan conocer los objetivos de la estrategia de comunicación a emprender y los medios más óptimos a utilizar; de acuerdo no sólo a la problemática que atraviesa la organización, sino a las condiciones del público interno con el que vamos a trabajar; ya que la implementación de los medios de comunicación digitales deben utilizarse de manera estratégica, no táctica. (Cusot y Falconí, 2016, pág. 61)

Por ello, es importante analizar factores como la accesibilidad y disponibilidad, es decir, que una organización brinda al público un amplio acceso a la información. La igualdad, para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas. Promover y facilitar la generación, el enriquecimiento, la divulgación, discusión y reformulación de contenidos. La interactividad, y oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos de manera horizontal. La construcción colectiva y colaboración, así como escuchar, responder y hacer, entre muchas características que pueden facilitar esta comunicación. (Formanchuk, 2010, pág. 14-17)

En el caso del COCOA, en donde el público objetivo son estudiantes, docentes, graduados y posibles interesados en estudiar sus carreras, se ha planteado la creación y administración de su cuenta en Facebook. Esta, es una poderosa herramienta de comunicación interna que genera en la comunidad gran interactividad, otorgando a los miembros potestad de participación y colaboración en la generación de contenido y difusión de información.

Manejada de manera estratégica, permite crear y potenciar en su público un sentido de pertenencia, “engagement” y fidelización.

Al hablar de comunicación, es importante recalcar el concepto de “estrategia”, ya que ninguna herramienta será eficaz sin un planeamiento estratégico previo que encamine las acciones al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. La estrategia es indispensable para poner en marcha los planes comunicacionales que tengamos para la organización. Nguyen-Thanh señala que “la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras” (Nguyen-Thanh, 1991, citado en Taller de comunicación de mensajes, 2007, pág. 4)

Facebook y en segundo lugar Twitter han sido herramientas sustanciales a las cuales se ha recurrido para mejorar la comunicación interna dentro del COCOA, con lo cual se logró no solo generar un mayor conocimiento sobre el campo de acción, sino mejorar la relación con los públicos y hacer crecer a la comunidad COCOA. El público al que se dirige principalmente es Millennial, una generación más conocida como los nativos digitales, consumistas y tecnológicos. Por esta razón, se ha considerado potenciar las redes sociales como estrategia fundamental de comunicación dentro de la facultad. El público interno, estudiantes y profesores, oscila entre los 17 y 50 años, todos parte del mundo de la comunicación y las artes y por lo tanto con conocimiento sobre la misma. El COCOA empezó a hacer uso de Facebook a través de una cuenta personal, pero fue en el año 2013 que se institucionalizó como un fanpage. El objetivo en primera instancia fue el de contar a la comunidad con texto e imágenes todo lo que pasaba en el Colegio. El énfasis era netamente informativo, con la premisa de posicionar a los Eventos que hace cada carrera del Colegio (algunos con más de 10 años de realización), mostrar la participación como expositores o ponentes de profesores en algún congreso o cumbre nacional o internacional, resaltar la exhibición de arte o moda de uno de nuestros profesores o estudiantes, y destacar la labor de estudiantes y graduados de las distintas carreras que componen al COCOA. Con el transcurso de los años esta línea de información fue consolidándose y hasta se tornó un tanto repetitivo. De esta realidad surgió la idea de realizar una investigación en la comunidad COCOA para comprender cuáles eran sus intereses en cuanto al manejo y generación de contenidos de Facebook, y en función de ello emprender acciones encaminadas a satisfacer a la comunidad virtual.

Se invitó a la comunidad a participar de una encuesta virtual y 256 personas la respondieron. Las encuestas contenían preguntas cerradas con respecto a la generación de tipo de contenido, estilo y tono del lenguaje, entre otros; y una última pregunta abierta, para que el encuestado pudiese agregar sugerencias o comentarios puntuales. También se realizaron entrevistas cortas presenciales con miembros de la comunidad.

Los resultados más relevantes del estudio son:

Ver Figura 1.

El 87% de los encuestados sigue a la página del COCOA. Se puede evidenciar que las carreras de Interactividad y Multimedia, y Producción de TV siguen a la página en un 100%. Por el contrario, las carreras a potenciar e incentivar a incluirse en la comunidad virtual son Comunicación Ambiental y Diseño de Modas.

Ver Figura 2.

Los encuestados que siguen al COCOA en su fanpage tienen especial interés por el contenido relacionado a anuncios de eventos o acontecimientos que están por suceder. Las noticias de proyectos de alumnos, logros de profesores y alumnos también generan atracción pero en menor grado.

Ver Figura 3.

Evidentemente, existe una preferencia especial por los contenidos de tipo gráfico-visual: Fotos, videos y GIF.

Ver Figura 4.

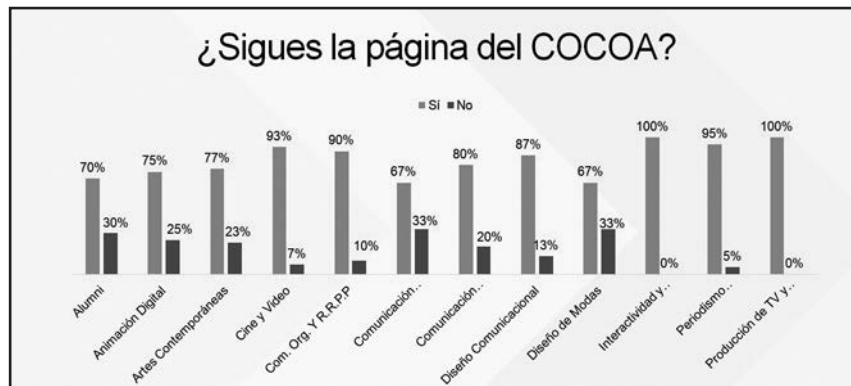
Existe una gran aceptación y empatía con respecto al lenguaje que utiliza la página, un 84% ha señalado que le gusta. El 51% asegura que le gusta cómo la página maneja actualmente su lenguaje, y un 42% recomienda hacerlo en un tono más informal.

Ver Figura 5. Temas de interés. Resultados cuantitativos de investigación

Como se puede evidenciar, los intereses de los encuestados en cuanto a los temas del contenido, son muy dispersos. Sin embargo, se puede destacar que el 20% de ellos visitarían la página más seguido si hubieran más sorteos y concursos; y el 19% si hubiera más contenido con respecto a proyectos de estudiantes (arte, fotos, cortometrajes, etc.)

A nivel cualitativo la información que se recogió en las entrevistas cortas es: Ver Tabla 2. Complementariamente un estudio realizado por estudiantes de la clase de Comunicación Interna

Figura 1



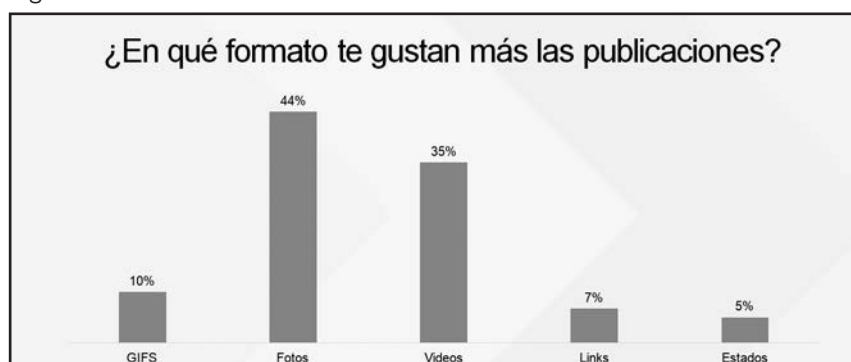
¿Sigues a la página del COCOA? Resultados cuantitativos de investigación.

Figura 2



Publicaciones que más sigue en la página Resultados cuantitativos de investigación.

Figura 3



Formato de preferencia. Resultados cuantitativos de investigación.

de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, con el objetivo de analizar la efectividad de las diferentes herramientas de comunicación interna del COCOA determinó que el Facebook es la herramienta mejor calificada. El 16% de estudiantes prefiere comunicarse con la facultad a través de este medio.

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se decidió desarrollar un manual de contenido para medios digitales COCOA, en especial para la fanpage de Facebook, pero bajo un enfoque de herramienta de comunicación interna. Para ello, se tomaron en cuenta inputs recopilados a través de las sugerencias obtenidas en la pregunta abierta de las encuestas.

Entre los ejes a desarrollar está el aumentar la periodicidad de las publicaciones, y diversificar el contenido en todas las carreras.

#### Si pudieras, ¿Qué cambiarías a la página?

Mejor diseño visual, llamativo, refrescante

Mejor cobertura de eventos

Generación de contenido diario

Aviso de eventos con mayor antelación

Más fotos y videos

Publicar datos curiosos

Difundir más proyectos

Lenguaje de preferencia. Resultados cuantitativos de investigación.

Generar sorteos, concursos, y publicaciones de proyectos de los alumnos.

Generar publicaciones más entretenidas con fotos, videos y GIFs. Estos formatos atraen visitas, y generan mayor interés.

La gestión de contenidos estará bajo la responsabilidad de un comité de alumnos conformado por 4 personas de diferentes carreras (estudiantes y profesores), tomando en cuenta la diversidad del público objetivo, lo que dará más variedad y heterogeneidad a los contenidos.

Finalmente pese a que la página utiliza un tono informal en su contenido, la comunidad demanda aún más informalidad. No obstante este será un punto de análisis a discutir para no perder la formalidad que un Colegio de Comunicación y Arte debe tener.

## Conclusiones

El manejo improvisado de la comunicación no brinda todas las ventajas que ésta ofrece en las organizaciones; al contrario, puede llevarlas al fracaso. Por ello, la estrategia es la clave para el éxito de cualquier herramienta de comunicación, pero no se la puede implementar sin un estudio previo de la situación actual. En Facebook, como en cualquier otra red social y herramienta de comunicación, el manejo debe ser estratégico “Una estrategia de comunicación en redes sociales es uno de los elementos de una estrategia de comunicación global que debe responder a un plan de acción claro, estructurado y flexible, enfocada hacia objetivos claros.” (De la Cuesta y Sánchez, 2012, pág. 108). Por ello, es importante realizar un estudio de la situación actual, para a partir de un diagnóstico claro, poder planear y crear acciones que nos permitan alcanzar los objetivos comunicacionales planteados.

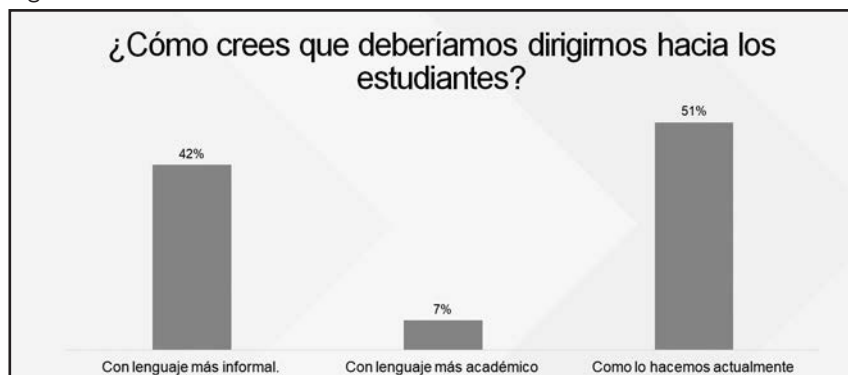
A través de este estudio, se pudo determinar los intereses de la comunidad COCOA en cuanto al manejo de comunicación de Facebook, y aspectos cruciales con respecto a la generación de contenidos de dicha herramienta.

Hoy con 4982 seguidores, la página de Facebook del COCOA se ha convertido de manera orgánica en una herramienta de comunicación interna productora de contenidos, más que en una herramienta unidireccional e informativa. El desafío de los próximos meses será el implementar estos ejes estratégicos que permitan generar una interacción más estratégica que permita hacer crecer a la comunidad y al número de miembros de la misma. ■

#### Bibliografía

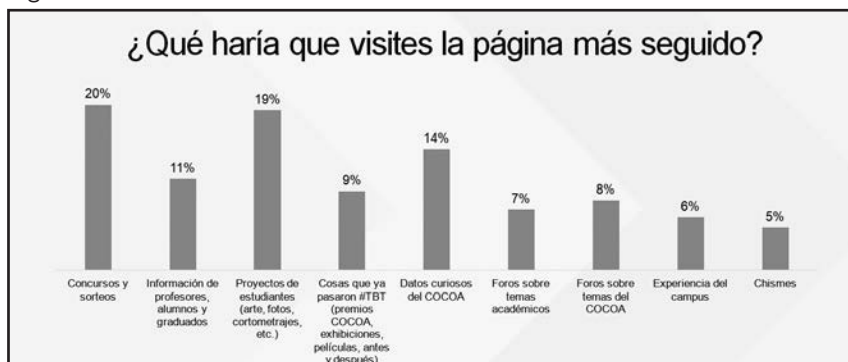
- Cervera, Ángel. (2008). Comunicación total. España: ESIC
- Costa, J. (2009) DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cusot, G. and Falconí, G. (1000). La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0. ESTRATEGIAS, Investigación en Comunicación, 3.
- De la Cuesta, M. y Sánchez, D. (2012). Responsabilidad social universitaria. España: Netbiblo
- Formanchuk, A. (2010) Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados
- Sfetcu, N. (s/f) Web 2.0 / Social Media / Social Networks. Smashwords Edition.
- Taller de comunicación de mensajes (2007). Comunicación externa e interna: Dos caras, de una moneda. Documento de cátedra. Recuperado el 17/12/13 de [http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion\\_interna\\_y\\_externa.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion_interna_y_externa.pdf)

Figura 4



Lenguaje de preferencia. Resultados cuantitativos de investigación.

Figura 5



Temas de interés. Resultados cuantitativos de investigación.

## DETRÁS DE TODA GRAN IDEA HAY:

una empresa, un producto, un cliente, un gerente de marketing, un planner, un hijo del cliente, un asistente de cuentas, un ejecutivo de cuentas, un director de cuentas, un director general de cuentas, un director de arte, un redactor, un director creativo, un director general creativo, una secretaria, un asistente, un productor de agencia, una PUC (con suerte), hojas en blanco, deadlines, muchos cambios, un chico del delivery, deadlines que se corren, hojas garabateadas, videos de referencia, una productora ejecutiva cool, un productor audiovisual, un director de fotografía, una vestuarista, una maquilladora, un camarógrafo, un asistente de cámara, un tira cables, un electricista, un director, un asistente de dirección, operadores, iluminadores, ilustradores, muchos asistentes, editores, modelos, actores, extras, coordinadores (y sus estados de ánimo), el catering, un runner, más cambios, un locutor, músicos, el que sólo va por el catering, muchas otras ideas, un editor, una máquina de café, muchas secretarias, salas de reuniones, reuniones con el cliente, salas de video, reuniones de producción, salas de edición, reuniones con sándwiches de miga, presentaciones, muchas salas, muchas reuniones, incontables mails con correcciones y llamadas telefónicas,

**y la madre del creativo que mañana llama a su hijo y le dice:  
"Hermoso el comercial, pero la verdad mucho no lo entiendo"**

Una industria que no para de trabajar.

**AAP**

ASOCIACIÓN ARGENTINA  
DE PUBLICIDAD