

Argentina

Cultura Organizacional: la forma de ser de la empresa

Ecuador



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

Rodríguez Peña 694 piso 3 Of. "F"
CABA, República Argentina
info@grupoDIRCOM.com



@gestiondircom



consultoradircom

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

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. ■