

08-11-07

Entrevistada: Lic. Alejandra Brandolini
Directora de AB Comunicaciones

GS: Alejandra Brandolini con quien vamos a conversar hoy es una especialista en comunicaciones internas, es la titular de AB Comunicaciones, es un tema muy interesante de nuestra profesión y además, generalmente las consultoras argentinas de Relaciones Públicas, son representantes de otras firmas del extranjero y en este caso Alejandra es a la inversa desarrolla trabajos en México, así que bueno de todo esto vamos a hablar con Alejandra que ya la tenemos en línea, hola Alejandra, buenas tardes, cómo te va?

AB: Hola Gerardo, qué tal, buenas tardes.

GS: Muy bien, muchas gracias. Te cuento como va a ser nuestra entrevista, vamos a hablar de la especialidad y sobre el final una pregunta sobre la formación y desarrollo actual de Alejandra Brandolini, estamos en radio y no todos conocen, fundamentalmente aquel que no es de la profesión, no conoce a Alejandra y sería bueno que lo haga. Comenzamos, contanos cómo surgió esta especialización de la Consultora en comunicaciones internas.

AB: Mirá Gerardo, en el año 1994 yo trabajaba en la parte corporativa institucional, tanto en el sector privado como en el público y lo que se visualizaba era la inmensa brecha que había entre lo que se mostraba hacia afuera y lo que se vivía hacia adentro, entonces fue como comenzar de cero, porque decidí estudiar aparte de Relaciones Públicas, recursos humanos y estuve trabajando en una consultora de recursos humanos por tres años, donde ellos consideraban que lo único que sabía era comunicación. En el año 97 hice un estudio de generalista de recursos humanos en la Universidad de California y después apliqué para la Universidad de Michigan y me tocó de tutor David Ulrich. Imaginate en recursos humanos que uno está con compensaciones, remuneraciones, desarrollo, capacitación, reclutamiento y entonces cuando yo estuve allí y tuve que explicar que yo estaba ahí porque yo quería hacer comunicaciones internas, era como la hermana pobre y David Ulrich dijo no mirá, en estos momentos hay muchas adquisiciones, hay muchas fusiones y no todas van a ser exitosas y un gran problema va a ser porque no hacen una adecuada comunicación de la misma. Realmente con el transcurrir de los años veo qué es lo que muchas veces falla cuando se compra o cuando se vende, cuando se fusionan diferentes culturas y hay que crear lo que ellos en inglés dicen que es un nuevo mind set, elegir qué valores vamos a hacer, cómo los vamos a trabajar y cómo la gente los tiene que saber, porque es importante que el que dirija la empresa tenga el conocimiento de la importancia de la comunicación, porque si lo compra, tenemos la decisión política para hacerlo, Cuando no hay decisión política es imposible hacer las comunicaciones internas de raíz. Entonces cuando el CEO y toda la dirección asumen que la comunicación interna va a afectar directamente la productividad, en la rentabilidad, la compra, porque te aseguro que nadie haría comunicación

interna si no fuera rentable. Es como todo lo que se hace en la empresa, son herramientas de gestión que hacen que esto se vea tangibilizado en los resultados, entonces lo que no se mide no existe y comunicación interna uno la realiza y la tiene que medir y es fantástico lo que podemos obtener con un plan estratégico en comunicaciones internas alineado a la estrategia del negocio.

GS: Bueno, ya me surgieron un montón de preguntas, la primera es: tu consultora es de comunicaciones y vos habitualmente estás tratando más con las áreas de recursos humanos o con las áreas de públicas de las empresas o hay un mix de ambas, cómo funciona la relación de la consultora con las empresas?

AB: Es un mix de ambas, porque gerente de comunicaciones internas en todo el país hay veintitrés, nada más y después son mandos medios o puede ser una gerencia de recursos humanos. Hay bancos o hay empresas donde la comunicación interna la manejan desde el área comunicaciones. Yo creo que el primer obstáculo que uno tiene que saltar es de no hablar de comunicación interna como independiente de comunicación externa y hablar de una sola comunicación, donde uno avizora distintos públicos, entonces la misma forma que llega a un público comunidad, un público prensa, a un público de proveedores, llega al público interno. El público interno lo convertís con un buen mensaje y una arquitectura del discurso bien realizada en tu vocero más grande, porque es el que conoce la realidad de la empresa absolutamente, en forma descarnada, entonces cuando él quiere hablar bien de la empresa, la hace y todo el mundo se enamora de la empresa, si la quiere desbastar, en dos minutos logra que la empresa sea conocida a través de palabras que no son las adecuadas para una gestión. Yo creo que desatender el público interno, la empresa se pierde una gran oportunidad de tener difusores de su hacer y de valores que es maravilloso tenerlos todos agrupados en el mismo costado.

GS: Porque aparte, hay una verdad, que es de Perogrullo, la gente le da mucha confianza a alguien que dice algo que trabaja en ese lugar. La información que da es creíble porque está trabajando allí.

AB: Totalmente.

GS: Y aparte, lo que vos decías antes que hay una sola comunicación, es muy importante, porque muchas veces es la misma noticia que se da hacia adentro y hacia afuera, con lo cual sería absurdo que estuviera en dos áreas distintas.

AB: Por ejemplo ahora se utiliza mucho en las empresas evaluar por competencias y una de las competencias que se evalúa es comunicación fluida y vos tenés áreas, como la administrativa, la financiera, el área de tecnología que la ingerencia en el negocio ha crecido tanto en estos años, que no han tenido ni la materia comunicación, ni saben cómo comunicar y aplicar esta comunicación. Entonces es una labor docente del que está encargado de la comunicación, enseñar qué es lo que tiene que hacer con la comunicación para ser evaluado, porque muchas veces se ponen herramientas de gestión, como

la evaluación de competencias y no se explica primero en qué consiste y qué vamos a ganar como empresa y cada uno personalmente con ésto. Entonces se da la herramienta y después se le enseña a usar. Por ejemplo, el área de sistemas generalmente el perfil de reclutamiento, no es un perfil para que interactúe con las otras áreas naturalmente, habla su jerga, aparte es un área que siempre está parada en el futuro y camina hacia el presente, entonces muchas veces son incomprendidos y uno tiene que adecuar el mensaje para que los usuarios lo entiendan y los usuarios también puedan pedirle a sistemas y definir sus necesidades de acuerdo a lo que sistemas puede dar. Es un caso de comunicación interna que se da usualmente y surge frente a la necesidad que hago para que los usuarios entiendan qué vamos a hacer con tal software, o con tal proceso, o con tal cambio grande que va a haber en la empresa. No se ve pero la hacen todos. Es como la seguridad, que todo el mundo sabe que para entrar a la planta se pone el casco, bueno cuando todo el mundo sabe que la comunicación que tiene que hacer es responsabilidad de cada uno, empieza a funcionar.

GS: Y hablando de sistemas, la otra pregunta es hablando de herramientas, la intranet superó a la revista interna, al house organ o se complementan.

AB: Son canales completamente distintos. Lo que pasa con la intranet, es que se dieron todas las adecuaciones tecnológicas y hay una carencia de contenidos, incluso con un descuidado uso del lenguaje, entonces yo siempre digo que practiquemos la ecología del lenguaje como dice Ivonne Bordelois, porque el lenguaje es parte de las raíces de uno y si nosotros dejamos que este lenguaje sea utilizado de una forma inadecuada, estamos perjudicando nuestra lengua, entonces es una responsabilidad del comunicador tratar de que el lenguaje se respete sea cual fuere el canal. Otra de las cosas de la intranet es que tiene que ser amigable y siempre tiene que seducir al usuario, entonces cuando la información es útil va a utilizar la intranet. Muchas veces también tenemos grandes dinosaurios que no permiten cambios y tenemos que atraparlos con la lectura como se atrapa al lector en un diario o en una revista. Ahora en el house organ hemos migrado del papel al digital y hemos vuelto al papel porque la gente se los lleva, acá en Buenos Aires, sobre todo en provincia las distancias son muy largas y la gente viaja mucho para el lugar de trabajo y tienen oportunidad en los trenes, colectivos y demás, de leerlos. Y la lectura reflexiva permite un comentario distinto y llevar la noticia a su casa, ponerla en la mesa. Y más cuando hay dispersión geográfica. Muchas veces los contenidos de las revistas hasta sirven, por los altos costos que tiene comprar una revista en el quiosco, si necesitan para alguna actividad en el colegio primario, recortarla, utilizarla y la familia, la revista y la empresa empiezan a interactuar. El papel te conecta con otro tipo de sentido y muchas veces en lo digital, la reflexión que debemos hacer es que todos son relojes que nos marcan el tiempo y que tenemos apurarnos. En realidad lo que tenemos que hacer es optimizar el tiempo y a veces la reflexión es un buen paso.

GS: Aparte la revista te permite llevar la foto tuya o de la oficina y mostrar en tu casa, éste es mi ámbito de trabajo, éste es mi escritorio.

AB: Totalmente y aparte que en este momento que muchos fondos de inversión son los dueños y uno tiene pocas posibilidades de conocer al dueño, es intangibilidad, que antes tenían las empresas familiares y que la siguen poseyendo cada vez menos, bueno por la revista nos vemos, nos conectamos con los sentidos, porque yo creo que es una época de gran digitalización y soy una enamorada de la tecnología que me permite tanto, pero no tenemos que perder de vista los valores que nos hacen seres humanos, entonces creo que la conexión con los sentidos nos da sentido al lugar de trabajo. El balance entre lo personal y lo profesional viene por encontrar sentido a lo que laboralmente estamos haciendo, porque de las horas de vigilia las pasamos casi todas en el lugar de trabajo. Cuando hablan de motivación y de todo lo que tenemos que hacer, yo creo que encontrarles sentido a lo que uno está haciendo en el lugar de trabajo es fundamental para seguir haciéndolo.

GS: Alejandra por qué no nos comentás algo de la Consultora, cómo funciona, si nos querés mencionar algunas cuentas que tienen y un poco el tema exterior también.

AB: Primero, yo soy miembro del Consejo Profesional de Relaciones Públicas, soy la vicepresidenta de la Comisión de Consultoras y mi consultora trabaja en tres divisiones, una que es auditoría y estrategia, donde auditamos igual que auditan los grandes en contabilidad y financieramente, lo hacemos en comunicaciones, tanto en lo formal e informal respectivamente, entonces sabemos donde estamos parados, porque muchas veces quieren instrumentar un canal y me parece poco profesional y honesto decir que la revista va a solucionar un conflicto. Entonces primero sabemos donde estamos parados, podemos hacer nada, pero por lo menos sabemos donde estamos. Muchas veces no se escriben los planes estratégicos, el plan está pero subyace, no está escrito y escribimos el plan. Si no hay una política de comunicaciones internas, la hacemos, porque vivimos en un contexto que es muy caótico, es caótico el tránsito, porque no tenemos muy claro donde están los límites. Cuando el empleado tiene una política de comunicación clara, es mucho más fácil, si se sale de los límites, sabe que está en la transgresión, pero sabe donde puede actuar libremente y si es compatible con los valores de la empresa, con el modo de utilizar por ejemplo el logo, etc., entonces una política adecuada de comunicaciones internas facilita muchísimo, porque no nos acostumbramos a que alguien nos diga esto se puede, esto no se puede, yo se lo que se puede y no se puede.

La otra parte es de publicaciones, tanto digital como gráfica y muchas veces pasan por canales que son distintos, por ejemplo el café con facturas que se hace en las plantas, donde se pone un espacio verde, donde si no se pinta se hace con una alfombra de pasto artificial, donde se pone a la última línea administrativos y operarios. Los supervisores suben cuando el grupo ya está maduro y allí se habla de las necesidades del área, porque a menor nivel de profesionalismo o de un secundario terminado hace mucho tiempo, lo que

funciona es la oralidad, más que escribir o sugerir o leer. Es un buen canal. Y después la otra es la capacitación, porque muchas veces uno no hace las cosas adecuadamente porque ignora cómo hacerlas, se capacita en comunicación como en competencias, también comunicación para no comunicadores, porque no necesariamente tiene que saber todo de comunicación, sino la comunicación aplicada a lo cotidiano y desde su puesto de trabajo.

Cuentas tenemos muchas, en comunicaciones internas lo bueno es que uno puede estar y si las cosas funcionan bien, la empresa la sigue haciendo sola. Es lo más bonito que tenés, que creció y maduró en comunicaciones internas. Nosotros trabajamos con Pan American Energy, Nestlé, Good Year, Rayder, Sherwin Williams, American Express, Pramer y tenés algunos CEO's como el de Nestlé que yo digo que más que la P de Pablo, P de puma, es alguien que hace que todo sea fácil para manejar en comunicaciones. La convicción que tiene el número uno es importantísimo para que todo vaya bien. Ah me olvidé de TGS.

GS: En algún momento me habías comentado que estabas trabajando también en Méjico.

AB: En Méjico tengo dos cuentas, Rayder y una cuenta española, Iberdrola que estamos por hacer un newsletter que va a ir a Guatemala y Bolivia, porque hay unas líneas de presupuesto un tanto extrañas en Latinoamérica, muchas veces se manejan los países a control remoto, incluso hasta con el lenguaje, no se utilizan palabras que son de uso cotidiano en ese país, estamos tratando de adecuar el idioma.

GS: Muy claro, te agradezco mucho.

AB: Una acotación en cuanto al Consejo de Relaciones Públicas, el año que viene cumplimos cincuenta años y estamos preparando, como sé que tu programa se ocupa de responsabilidad social, y nosotros también, estamos preparando para el año que viene tres maratonés de responsabilidad social, una en Buenos Aires, otra en Mar del Plata y otra en Córdoba, así que en su momento hablaremos.

GS: Con mucho gusto. Me queda una última pregunta, en dos palabras quiero que me digas quien es Alejandra Brandolini y también se que tenés también algunas injerencias internacionales pero ya no como consultora sino como profesional.

AB: Primero me encanta la investigación y los investigadores en este país son poco reconocidos y yo creo que es muy importante tener la parte investigativa porque nos da el background para apoyarnos en el campo. Hace diez años que pertenezco a la LAIC, que es una asociación latinoamericana de investigación de la comunicación y mi tema es balance social en Latinoamérica y Natalio Hopkins me acompaña y fue el tema que expusimos en el Foro de Barcelona de 2004 y en el GRI del año pasado en Ámsterdam. La labor del investigador

es muy callada. También he sido miembro del Panel de la IABC, del panel regional para el premio Gold Quill y para el 2008 probablemente sea miembro elegido para estar en el Blue Panel como jurado y yo aliento a todos los argentinos que presenten trabajos que ellos hacen en comunicación, porque después de leer varios trabajos de Latinoamérica, creo que la calidad de los nuestros los superan muchísimo.

GS: No se presentan muchos trabajos de Argentina.

AB: Ninguno.

GS: En otro programa vamos a hablar especialmente de este tema para incentivar y hablar un poco más sobre estas instituciones y decirles a los colegas y darles todo digerido para incitarlos a que lo hagan.

AB: Y como dije en el último Encuentro de Estudiantes, creo que es importante que los que estudian Relaciones Públicas puedan ver las comunicaciones internas como otro nicho de trabajo, lo único que requiere es esfuerzo, porque van a tener que estudiar mucho y estudiar otras carreras porque la interdisciplina es muy enriquecedora.

GS: Tal cual y hoy por hoy todos los segmentos de la comunicación requieren una especialización muy grande.

AB: Yo creo que sí. Los resultados son magníficos y realmente trabajar con la gente el retorno es mucho más que cuantitativo y dan ganas de seguir y seguir porque en esto hay mucha pasión.

GS: Alejandra no te queremos tomar mucho tiempo más, decinos entonces tu formación .

AB: Mi primera carrera es Relaciones Públicas, después tengo tres postgrados en recursos humanos, dos en Estados Unidos y uno acá en la UCA y mi master fue el la Universidad de Barcelona en comunicación y educación.

GS: Quiere decir que tenés algún aval para las cosas que estás haciendo.

AB: Soy una convencida que la educación es el elemento diferenciador entre un país y un gran país, así que siempre desde donde esté aboco por mayor educación y todos los que trabajan a mi lado, en AB y los que han pasado, que están ocupando cargos muy importantes, la verdad es que todos tienen pasión por lo que hacen y siempre están cerca de lo académico y de los libros.

GS: Es muy lindo lo que transmitís. Te agradezco y te convoco para que charlemos especialmente sobre las instituciones internacionales de comunicación.

AB: Muchísimas gracias a vos, a tu audiencia y a tu producción.

GS: Adiós.