

24-09-09

**Entrevistados: Lic. Alejandro Formanchuk y Lic. Andrea Lojo
Presidente y Vicepresidenta de la Asociación Argentina de
Comunicación interna**

GS: Están con nosotros Alejandro Formanchuk y Andrea Lojo, que son Presidente y Vicepresidenta de la Asociación Argentina de Comunicación interna, hola cómo les va muchas gracias por acceder a la entrevista.

AL: Gracias por invitarnos.

GS: La primera pregunta es, yo sinceramente desconocía la existencia de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, y les quiero preguntar cuándo se creó y cuáles son los objetivos de la Asociación.

AL: Nosotros como Asociación nacimos en el año 2007. Empezamos a darle un encuadre formal, en realidad a una serie de reuniones que veníamos realizando desde hace varios años, profesionales que nos dedicamos a la comunicación interna, mayormente de empresas y también algunos consultores. Nuestro objetivo era reunirnos una vez por mes y compartir nuestras experiencias, presentar las mejores prácticas, hacer lo que se llama bench marketing y en el año 2007 decidimos darle un encuadre un poco más formal y comenzamos a gestar esta Asociación, para tener una entidad que nos nuclea y que nos represente y estamos en eso, dando estos primeros pasos. Por lo que comentabas vos, hay todavía un desconocimiento y uno de nuestros objetivos precisamente es promover esta disciplina y a través de la gestión generar más visibilidad.

GS: Y como elemento colateral es el encuentro de profesionales de la misma disciplina para lo que se llama comúnmente intercambio de figuritas. Qué es lo que hace uno y cómo lo hace.

AL: Totalmente.

GS: Y también estuve leyendo que ustedes hicieron una investigación sobre comunicación interna y por qué no nos cuentan qué resultados arrojó.

AF: Bueno, Hola a todos los que nos están escuchando. Uno de los objetivos de la Asociación también es el tema de hacer investigación, porque a veces es lo que pasa con las disciplinas y acá en América Latina es que se leen muchos autores extranjeros, hay mucha información que viene de afuera, entonces a veces falta información de América Latina, de cada uno de los países con casos concretos y con realidades concretas de lo que nos pasa a nosotros, entonces uno de los objetivos de la Asociación es producir conocimiento, desde Argentina para Argentina y para compartir en América Latina. Así es como nace esta investigación, que básicamente es para ver qué estaban haciendo las

empresas argentinas en el contexto de crisis, con el tema de la comunicación interna.

AL: Empezamos en una de estas reuniones que yo les comentaba hablando un poco qué estaba haciendo cada una de las empresas de los profesionales que estaban sentados a la mesa y los consultores también, cómo estaban trabajando con las empresas desde la asesoría externa y ahí un poco surgió esto que decía Alejandro, de no contar con una bibliografía o con algún antecedente de una investigación para poder establecer las mejores prácticas. Sin embargo cada profesional contaba cuál era la situación por la que estaba atravesando y ahí decidimos vamos a darle a esto una entidad de investigación, convocar más empresas que las que estaban sentadas en esa mesa y poder brindar información cuantitativa, no sólo cualitativa de cómo se estaba gestionando la comunicación interna en este contexto actual de crisis.

GS: Los comunicadores de la comunicación interna pertenecen generalmente al área de Recursos Humanos, verdad?

AF: A veces si y a veces están por fuera de otras áreas. A veces pueden formar lo que es la Dirección de Comunicaciones, DIRCOM, a veces pueden estar dentro de Recursos Humanos, a veces están en Cultura, en Clima, en Compensaciones y Beneficios. En algunas empresas está la figura propia del profesional de comunicación interna, hasta que incluso puede tener su área y a veces esa tarea la desempeña alguien más como parte de otras tareas. Marketing también. Todo tiene su pro y su contra.

GS: Lo importante es que sea un equipo interdisciplinario, o sea que haya gente de distintas áreas, puede haber de marketing, recursos humanos, institucionales, el punto es que se traten los distintos temas para comunicar y luego habrá un responsable para comunicar hacia adentro y otro hacia fuera, pero lo importante es que el discurso sea único.

AF: Esa es la idea del comunicador, que él participe en la mesa grande de discusiones y de temas críticos a comunicar y que justamente él conozca lo que está diciendo el de marketing, lo que habla el de finanzas, el de recursos humanos y después asesore a cada uno de estos públicos para hacer una comunicación interna y administre las herramientas.

AL: A mi me gusta citar mucho a Juan José Almagro. Hay una frase que él dice que la comunicación no tiene apellido, no hay comunicación interna y comunicación externa, hay comunicación de la organización y después están las distintas formas de implementarla.

GS: Después vamos a hablar de la investigación, en comunicación interna, la herramienta que más se usa, es la intranet. Hoy en una entidad bancaria, todo el mundo tiene su computadora, la intranet es la comunicación por excelencia, no?

AF: En verdad la comunicación interna por excelencia es la personal y verbal.

GS: De acuerdo, pero cuando es una empresa que tiene muchas sucursales y el personal está muy distribuido geográficamente.

AF: Ahí diría que hasta con más razón. Muchas veces se cree que hacer comunicación interna es hacer herramientas de comunicación interna. Muchas veces vos le preguntás a una empresa, vos hacés comunicación interna y te dicen, si hago intranet, hago una revista, hago cartelera. Eso vos lo precisás para hacer comunicación interna, pero con eso solo no hacés comunicación interna.

GS: De acuerdo, es la herramienta base, después de las formas de comunicar, la personal es la más rica de todas. Pero también es difícil que el encargado de comunicar pueda recorrer, por ejemplo en el caso de un banco, todas las sucursales para hablar con todo el personal.

AF: Bueno, pero ahí está el clic, porque el encargado de hacer comunicación interna, no es el encargado de comunicar a todos los públicos. O sea, los que hacen comunicación interna en una organización, el que menos hace comunicación interna es el departamento de comunicación interna, el que más hace es el líder, son tus compañeros de trabajo, entonces, no es el comunicador interno, es alguien que va persona por persona dándole un mensaje, sino que en todo caso puede llegar a englobar los mensajes claves y asesorar a las personas para que hagan la comunicación final. Por eso te digo que la intranet sin dudas se utiliza muchísimo, pero en si misma no te genera comunicación, puede generar información. Ahí está la diferencia entre un medio de comunicación y la comunicación en sí. Lo que pasa es que, al principio cuando se comenzó a ofrecer comunicación interna, lo primero que se hacía eran herramientas y es muy lógico y está bien que sigan haciéndolas, pero vos después te das cuenta que con la herramienta en si misma no lograrás nada, porque incluso puede ser peor. Porque una empresa dice algo en la intranet, dice algo en la revista interna, tu líder te dice otra cosa, en la reunión de fin de año otra cosa y un compañero de trabajo te dijo otra, entonces vos decís pará, que está pasando

AL: Y de hecho, cuando uno ve muchas encuestas de satisfacción de empleados, las encuestas de clima que suelen hacer muchas organizaciones, hay preguntas que tienen que ver sobre medios, se le pregunta al empleado sobre que medios o herramientas se enteran de la noticias de la organización y suele aparecer esto, en primera instancia, los medios masivos, como el house organ, ahora cada vez más la intranet, sin embargo cuando se les pregunta por qué medios les gustaría enterarse, siempre aparece la figura del líder. Esta diferencia marca un poco también lo que decía Alejandro. Cómo desde comunicación interna el desafío es de gestionar de forma tal de convertir a los líderes de los equipos en los principales comunicadores, Al mismo tiempo que uno mantiene las herramientas porque hay una difusión de información que hay que hacer en el tiempo oportuno y cubrir a toda la población al instante, por

eso intranet, es verdad lo que vos decís, está ganando cada vez más espacio y otras herramientas que soportan la plataforma de intranet, como los blogs o los foros.

GS: Bueno, pero vayamos a la investigación. Cuáles son los principales resultados que arrojó?

AF: El marco de la investigación fueron cuarenta empresas de más de trescientos empleados, todas ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires.

AL: Tenemos empresas de servicios e industrias, aproximadamente cincuenta y cincuenta y también de origen nacional e internacional en la misma proporción.

GS: Si, trataron de hacer un mix representativo.

AF: Uno de los temas que preguntamos fue sobre el presupuesto. Qué estaba pasando este año con el presupuesto en comparación con el año pasado y los resultados fueron que en el cuarenta por ciento aumentaba el presupuesto en comparación con el año pasado, en un treinta se mantenía igual y en un treinta bajaba. Esto uno lo puede leer en forma positiva, aumentó el presupuesto, pero en realidad no preguntamos cuánto se aumentaba, o sea que también puede ser leído como que sea un ajuste por inflación. Más que nada queremos saber, se dice que la comunicación es estratégica, pero qué pasa en la crisis, te dieron recursos o no. Ahí ves en realidad si tiene peso estratégico tu área o no, si tiene capital político o no en una empresa. Porque si en la época de crisis te lo bajan quiere decir que vos sos el que hacés la revistita y ahora que hay crisis, quedate a un costadito que tenemos que salvar el barco, porque vos no nos ayudás a salvar el barco, vos nos ayudás a decorar la oficina, poner lindos afiches, hacer la intranet.

AL: Esas son las cosas que se recortan.

AF: Recortan café, comunicación.

AL: Entonces también sumamos, como no teníamos este dato del incremento, si era por ajuste o si era real o concreto, preguntamos sobre los equipos de trabajo y un setenta y tres por ciento contestó que mantenía el mismo equipo de trabajo, que no iba a haber recorte en las personas que gestionaban la comunicación interna, con lo cual ahí si podemos decir que está posicionado desde un punto estratégico.

GS: Si, desde hace quince años ya hay una conciencia de la importancia de la comunicación y esto vale tanto para la interna como para la externa. Y que otra cosa más sacaron como conclusión?

AL: Respecto a medios, que es lo que hablábamos recién, también el sesenta y cinco por ciento contestó que iba a mantener los mismos medios que tenía respecto

al año 2008, o sea que también el tema de mantener la difusión, de sostenerla estaba puesto en más de la mitad de las empresas. Y en aquellos que hablaban de tener menos medios de comunicación, lo que aparecía era privilegiar los medios on line sobre los medios gráficos. No era que dejaban de tener medios, sino que dejaban de hacer aquellos que consideraban más costosos, que de hecho lo son., como las revistas. Lo mismo que algunos tipos de eventos que no sólo por una cuestión de presupuestos, sino por un tema de coyuntura. Frente a la crisis tampoco podían hacerse, en cuanto a celebraciones, festejos. Eso se vio mucho cuando contaban respecto a la fiesta de fin de año.

VV: Hay empresas que le dan más importancia de acuerdo al rubro?

AF: Un corte se puede ver en el origen del capital de la empresa, por ahí empresas que vienen de Europa o EE.UU. ya tienen muchos años en entender que la comunicación, primero la tiene que gestionar un profesional de la comunicación, que es un poco la tarea de la Asociación, que pasó con muchas disciplinas, por ahí antes el que hacía recursos humanos era un abogado, o era un contador, hasta que empezaron a entrar los licenciados en relaciones laborales o recursos humanos a ganar su espacio. Con la comunicación fue pasando lo mismo, hay mucha gente formada en recursos humanos, pero en comunicación tiene una materia en seis años, ahí estamos nosotros entrando y eso se ve claro en las empresas multinacionales, que no dudan, tienen que tener un profesional de la comunicación. A veces también por el tamaño de la empresa no les queda otra que tener alguien que te la gestione.

Dos datos más interesantes fueron qué hicieron las empresas con la crisis, si es que la comunicaron o no internamente y ahí salió casi la mitad dijo yo no comuniqué la crisis, para eso están los medios y otros dijeron si, comunicamos lo que está pasando con la crisis. Y ahí le dimos una vuelta más, dijimos cómo comunicaron la crisis. Y lo interesante de la investigación fue que... cuál se imaginan ustedes que fue el primer medio de comunicación de la crisis que eligieron las empresas?

GS: Ahí si creo que vale la comunicación directa.

AF: Genial. Perfecta la lectura, dijeron el CEO y gerentes y después jefaturas, después revistas internas. No uno u otro, sino un mix, pero primero fue el cara a cara.

AL: Otros se tomaron un tiempo para poder hablar con la mayor cantidad de empleados posibles y se trabajó mucho lo que se llama el cascadeo, de ir bajando la misma información desde el número uno hasta el último de los empleados.

AF: Porque aunque en la empresa sean tres mil personas siempre alguien está trabajando con alguien, es decir que el cara a cara siempre existe. O sea el tema es que uno solo no va a poder con los tres mil y ahí está el cascadeo.

GS: Bueno, realmente muy interesante. Les pido que cuando hagan alguna otra investigación o cualquier actividad, nos hacen llegar la información que con mucho gusto la vamos a transmitir. Dos preguntas cortitas sobre formación y actividad de ustedes.

AL: Soy Licenciada en Relaciones Públicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, egresada hace ya unos años.

GS: Que en este momento cobró mucha importancia porque el actual Presidente del Consejo es egresado de Lomas.

AL: Si fuimos contemporáneos, lo conozco a Gustavo y es un placer que un egresado de Lomas esté al frente del Consejo. Y empecé a trabajar en el ámbito de la comunicación interna en el año noventa y cinco, trabajé en varias empresas mayoritariamente del rubro financiero y hace un año aproximadamente di un giro a mi vida y me dediqué a la docencia en UP, USAL, Belgrano. Para mí es muy gratificante, es una forma de evangelizar y hago algunos trabajos de consultoría en forma independiente.

AF: Yo estudié Comunicación Social en la UBA, donde también doy clases de Comunicación Organizacional en la Cátedra de Henoch Aguiar. Tengo una Agencia de Comunicación, donde trabajo justamente todo lo previo a las herramientas, diagnósticos y estrategias y formación para líderes. Trabajé muchos años en agencias y por motivos laborales trabajo casi la mitad del año acá en Argentina y mucho en América Latina, donde está surgiendo mucho lo de la comunicación interna. Así que estoy trabajando con empresas de acá y empresas de Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay.

GS: O sea que tienen suficiente background para presidir la Asociación. Les agradecemos mucho la visita y nos mantenemos en contacto.

AL: Muchas gracias.

AF: Gracias, un placer.