Agradecimientos

Las personas que menciono a continuación me han acompañado a lo largo de mi carrera profesional, sólo les digo Gracias.


Pitu.-
5. Etapa de Ejecución ........................................................................................................60
  5.1. Etapa Lanzamiento ..................................................................................................61
  5.1.1. Spot de lanzamiento..............................................................................................62
  5.1.2 Sitio de intranet: Oley ...............................................................................................63
    5.1.2.1 Contenido del Oley ............................................................................................64
  5.1.3 Etapa Desarrollo ......................................................................................................68
  5.1.4 Etapa Cierre .............................................................................................................71
  5.1.5 Descripción del proceso ..........................................................................................72
5. Etapa de Evaluación ........................................................................................................73
  6.1 Resultados cuantitativos ............................................................................................74
  6.2 Resultados cualitativos ...............................................................................................75
  Conclusión ..........................................................................................................................79
Un producto que continúa ......................................................................................................82
Referencias Bibliográficas ..................................................................................................1
Bibliografía ..............................................................................................................................2
Índice de Tablas

Tabla 1. Etapa Relevamiento ------------------------------- p.24
Tabla 2. Etapa Planeamiento ------------------------------- p.24
Tabla 3. Etapa Ejecución --------------------------------- p.25
Tabla 4. Etapa Evaluación ------------------------------- p.25

Índice de Figuras

Figura 1. E-card enviada Copa Integración Ernst & Young 2009 ------------------------------- p.53
Figura 2. Identidad Visual de Ernst & Young, Copa Integración 2009 y Sitio de Oley - p.58
Figura 3. E-card de publicación del Oley, en su edición 2010 ------------------------------- p.61
Figura 4. Ejemplo de una nota del Oley --------------------------------- p.62
Figura 5. Ejemplo del menú para diferencia las secciones del Oley ------------------------------- p.63
Figura 6. Banner “La Campana de Braulio” Columnista oficial del Oley ------------------------------- p.64
Figura 7. Medallero del Oley --------------------------------- p.65
Figura 8. Gráfico de evolución de lectura del Oley --------------------------------- p.67
Figura 9. Fotomontaje al goleador de la Copa Integración Ernst & Young 2009 ---- p.68
Introducción

A lo largo de la historia de las organizaciones, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales que las empresas que no pudieron y no pueden obviar. Es por eso que el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante, esta actividad todavía sigue en proceso de gestación o aun es una materia pendiente dentro de las empresas en la actualidad. Costa en su libro *Imagen Corporativa del Siglo XXI* demuestra el avance de esta disciplina: En 1980, las empresas españolas dedicaban un 5% a esta actividad. Un 15% en 1990 y se prevé un 25% para el 2000 (2003, p.131).

Antes, la manera de comunicar era menos pensada estrategicamente. Una práctica común, por ejemplo, era que el gerente de RR.HH. enviase un correo electrónico para todo el personal o que las personas con conocimiento de Corel Draw o del, más común, Microsoft PowerPoint diseñasen un afiche para las carteleras internas. Esa voluntad por comunicar sin conocimiento dejó de existir. Hoy por hoy, los responsables de las comunicaciones internas son profesionales vinculados con la disciplina, son personas que empiezan a pensar en términos de planificación y consideran conceptos como estrategia, soportes, medios, campañas, calendarización, presupuestos, medición, resultados, entre otros.

En el desarrollo del proyecto de graduación se presentará la importancia que tiene planificar estratégicamente la comunicación interna dentro de una organización. Dicha importancia quedará ejemplificada a través de un caso testigo de estudio; se plasmará con una campaña interna para Ernst & Young Argentina. En este sentido, el proyecto de
graduación según las normas universitarias se ubicaría dentro de la categoría Proyecto Profesional.

Antes de centrar la mirada en los objetivos del presente trabajo y su posterior desarrollo, es importante hacer un breve paréntesis para presentar a la organización. Ernst & Young es una firma global, líder en servicios profesionales, que ofrece soluciones a las principales empresas de este país en materia de auditoría, impuestos, finanzas corporativas y consultoría en negocios. En Argentina, cuenta con dos oficinas (Buenos Aires y Córdoba), 1400 empleados y atiende a más de 800 clientes entre los que se encuentran las Firmas más representativas del país.

A su vez, Ernst & Young cuenta con un departamento de Comunicaciones Internas en el cual las campañas internas se rigen bajo un modelo estratégico cuyos objetivos son:

1) Transmitir los objetivos y los valores compartidos
2) Generar compromiso y sentido de orgullo de pertenencia entre los empleados.
3) Facilitar el cambio de actitudes y comportamientos
4) Alentar la participación y generación de ideas.

Entre los eventos más destacados para transmitir los valores y la cultura corporativa, se encuentra el torneo de fútbol. Conocido bajo el nombre de “Copa Integración Ernst & Young”, es considerado uno de los eventos más importantes outdoor, a la par de la Fiesta de Fin de Año. Está dirigido a todo el personal de la organización y se divide en dos categorías: el torneo masculino y el femenino.
Dentro del marco de esta investigación, se entrevistó a la directora de Recursos Humanos de la organización quien afirma que, en años anteriores, la comunicación del torneo era tercerizada y frecuentemente contenía errores en la información publicada. Esto generaba reclamos e insatisfacción de los equipos compuestos por empleados de la Firma. Independientemente de esto, hacia mediados de 2009 y como consecuencia de la crisis financiera global y una tendencia general hacia el abaratamiento de costos, empezó a correr el rumor de que el torneo se iba a suspender.

Frente a este escenario, el siguiente proyecto profesional tiene dos objetivos principales montados sobre los dos problemas descriptos. Por un lado, reducir el rumor en la Firma y por otro, reposicionar en la mente de los empleados el campeonato de fútbol. Para lograr estos puntos, se pensó en desarrollar una planificación estratégica para diseñar la campaña de comunicación interna sobre el torneo de fútbol. Las premisas centrales de esta campaña que debía atender la planificación quedaron planteadas bajo los términos de:

1) Alto impacto: En orden de sensibilizar al público interno, la idea será establecer una campaña de gran notoriedad, con estilo propio de diseño.

2) Creatividad: Con la intención de captar la atención, los mensajes claves a lo largo de la campaña van a ser fundamentales. Es por esto que se buscará generar contenidos creativos, diferenciales, que logren posicionar nuevamente el torneo de fútbol en la mente de las personas.
Costo mínimo: Como se mencionó anteriormente, la crisis financiera global incidió en el presupuesto de Ernst & Young de manera que, con más razón, habrá que ser creativos a la hora de realizar acciones de comunicación de bajos costos.

Luego de mencionar las premisas principales que se van a tener en cuenta como hilos conductores del siguiente proyecto de grado, surge la necesidad de establecer objetivos específicos para resolver con mayor exactitud el problema que presenta Ernst & Young. Los mismos son planteados de la siguiente manera:

1) Incrementar la comunicación sobre el torneo de fútbol a todo el personal de Ernst & Young.
2) Reducir el rumor en Ernst & Young acerca del torneo de fútbol.
3) Otorgar a los empleados mayor participación en la comunicación del torneo, haciéndolos verdaderos protagonistas.
4) Incrementar la motivación del personal contribuyendo al clima laboral.
5) Incrementar el orgullo y el sentido de pertenencia a la Firma.

Esta planificación objetivada puede verse reflejada en la teoría. Alejandra Brandolini, en su libro Comunicaciones Interna afirma que el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece (2009, p.9)

En el marco de esta investigación, el testimonio de Grégori, Directora de Recursos Humanos de Ernst & Young coincide con las afirmaciones de Brandolini y agrega que contar con un plan pensado estratéicamente en comunicación interna, alineado con la
estrategia global de la organización ayuda a incrementar el compromiso de los empleados y su productividad a través de un mejor clima laboral.

Llegados a este punto, cabe destacar que el desarrollo del proyecto de graduación, en una primera instancia, abordará contenidos teóricos sobre conceptos y/o significados propios de la disciplina, citando autores dedicados exclusivamente a la gestión de las comunicaciones corporativas. En una segunda etapa, se presentará una mirada vinculada directamente con el proyecto de grado, desarrollando un marco teórico de cómo se planifica estratégicamente la comunicación interna dentro de una organización. Luego, la tercera, cuarta, quinta y sexta etapa, serán instancias puramente prácticas, específicas del problema a resolver, cuyo desarrollo específico se desenvuelve para la firma Ernst & Young pero, donde también se referenciarán permanentemente los contenidos teóricos que son la apoyatura de los desarrollos del caso testigo. Por último, a modo de cierre, se presentarán conclusiones y reflexiones que se desprenden de la investigación. La finalidad de organizar en este sentido la arquitectura de información es principalmente para demostrar cómo se relacionan la teoría y la práctica, intentando de esta forma que el presente trabajao sea un aporte de utilidad para los futuros profesionales y colegas que encaren proyectos de estas características.

El proyecto de grado no sólo intenta ser un aporte para disciplinas como diseño de imagen empresarial; diseño gráfico o relaciones públicas; sino que también brinda contenido útil para profesionales de recursos humanos ya que la comunicación interna cumple un rol fundamental dentro de esta área. De hecho, como quedará expuesto más adelante, sin la interacción en equipo de todas estas disciplinas, el proyecto profesional nunca se podría haber plasmado. También es importante destacar que el presente trabajo nace con la intención de mostrarse como diferente, innovador y creativo a la hora de encarar un desafío comunicacional. En este sentido, se quiere que el mismo sea un
estimulo positivo para los futuros colegas de la comunicación y que a la hora de encarar cualquier proyecto, siempre este presente la creatividad como actriz protagónica, siendo ella la responsable de que nuestro proyecto sea capaz de marcar la diferencia.

En definitiva, lo que se busca en este trabajo es contribuir con esta investigación al creciente marco teórico sobre comunicaciones internas resaltando la importancia de la creatividad y el entendimiento de las necesidades del cliente como ejes principales.
1. Comunicación Interna: En busca de una definición

En el presente capítulo inicial se desarrollarán los conceptos básicos de comunicación interna que son la base a ser tenida en cuenta sobre la cual debe llevarse adelante cualquier planificación comunicacional. Estos conceptos permiten poder desarrollar luego la teoría de planificación estratégica para más tarde abordar el caso testigo centrado en la empresa Ernst & Young.

1.1 Definiciones de la comunicación interna

La comunicación interna es una disciplina en proceso de gestación en el ámbito corporativo. Esto hace que encontremos definiciones variadas sobre este concepto. Aquí se abordaran algunas de estas definiciones, explicándolas bajo una mirada crítica.

En este sentido, uno de los autores contemporáneos que se tomará dentro de esta inicial investigación es Capriotti (2009, p. 39). En su libro Branding Corporativo, presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Siguiendo sus afirmaciones y en contraste con su definición se presentan los autores Brandolini y González Frígoli (2009, p.28) con una mirada crítica acerca de la comunicación interna, a la cual definen como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.
Si bien ambas definiciones son correctas, tienen dos miradas distintas, por un lado Capriotti, se centra en el emisor, en el mensaje propiamente dicho, mientras que Brandolini y González Frígoli, inclinan su visión sobre el receptor. El punto de unión entre ambas definiciones es el público interno. De esta manera y con tonalidad crítica una correcta definición de comunicación interna debería incluir ambos actores comunicacionales: el emisor y el receptor.

1.2 Público Interno

Si bien la palabra público puede ser abordada desde distintas perspectivas, en esta investigación se tomará en cuenta el concepto de público vinculado a disciplinas como publicidad, comunicación corporativa, relaciones públicas y marketing. Según el diccionario de la Real Academia Española, en una de sus acepciones, dice que el público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencias concurren a un determinado lugar (2008). Dentro del marco corporativo, Capriotti postula que es un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración (1999, p. 35). Por su parte, Sanz de la Tajada define de manera similar lo postulado por Capriotti dando por sentado que los públicos se ven sujetos a una semejanza de valores compartidos entre sí a efectos de su relación con la organización, logrando de manera integral los objetivos corporativos, obteniendo como resultado final una imagen positiva de la compañía en la mente de los públicos.

Cuando se habla de público interno, Brandolini y González Frígoli en su libro Comunicación Interna lo definen desde otra perspectiva difiriendo de los autores mencionados con anterioridad. Y es un punto más que importante de análisis. Estos plantean que los empleados de las empresas no sólo conviven en su lugar de trabajo,
también se relacionan con personas ajenas a la organización convirtiéndose por momentos del día en públicos externos. Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo (González Frigoli, 2009, p. 31). Es importante destacar esta mirada del público interno, debido a que no sólo se mueve dentro de la oficina sino que, finalizada su jornada laboral, las personas miran televisión, dejan comentarios en diarios online, mandan mensajes de textos, miran videos en portales de internet, escriben contenidos en blogs, suben fotos. En resumen, participan en otras esferas sociales.

Los especialistas en comunicaciones internas tienen que tener muy en cuenta esta dualidad de público interno-externo para establecer una comunicación coherente, en orden de poder reflejar una imagen positiva sólida. Lo que postula Costa (2003, p. 95) en su libro Imagen Corporativa del Siglo XXI, da un cierre simple y conciso a esta idea afirmando que lo importante en las comunicaciones es que sean integradas y no decir a puertas adentro una cosa diferente de lo que se dice afuera.

1.3 Comunicación Interna y sus vínculos disciplinarios

Antes de centrar la mirada en planificar estratégicamente una campaña de comunicación interna y volcarla en el caso real que se tomará para nuestro análisis (el de la empresa Ernst & Young), es de suma importancia relevar conceptos y definiciones para establecer un marco de referencia propio de esta disciplina; que no se desarrolla como independiente dentro del campo organizacional sino que se ve asociada y vinculada con otras áreas profesionales. Como afirman Brandolini y González Frigoli: La comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones
laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo (2009, p.8)

Frente a estas afirmaciones, Lennon y Bartoli Piñero (2008, p. 118) se preguntan ¿De quién es la responsabilidad última de esta función? Para intentar dirimir esta disputa, estos autores analizan las fortalezas de cada área: Por un lado, el área de comunicación posee habilidades comunicacionales, conoce los modos y los medios de comunicación y sabe cómo utilizarlos con eficiencia. Por su lado, las fortalezas del área de Recursos Humanos son que conoce las características específicas de cada sector, mide el “clima laboral”, está más cerca de las personas y es el encargado de la capacitación del personal

Cabe destacar que ambas áreas son muy importantes. Cada una tiene algo que no tiene la otra. Es como una especie de rompecabezas con dos piezas, sólo hay que unirlas; es un efecto simbiótico. En esta línea, Lennon y Bartoli Piñero postulan que cada área tiene un conocimiento y una experiencia que la hace única y ambas habilidades son necesarias para asegurar la eficacia del mensaje. Por esta razón, la solución a este dilema es el trabajo en equipo (2008, p. 118). El trabajo en equipo pretende que la comunicación sea una, unívoca y la dirección sea percibida como transparente, creíble y genere confianza. Costa en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, también hace referencia al trabajo en equipo y postula que en la empresa todos deben tener la conciencia y la actitud de trabajar cooperativamente, en donde todos son actores. Y este gran cambio de mentalidad debe empezar por la más alta instancia, la gerencia, e involucrarse en toda la organización (2003, p. 125).
1.4 CI: La evolución de su importancia relativa

El ser humano nació para comunicarse. Es parte de su naturaleza. Ya sea de manera verbal o no verbal. Todo el tiempo estamos comunicándonos. Si se trasladan estos conceptos en terrenos organizacionales, una empresa se muestra de la misma manera y es de vital importancia saber cuándo se dice algo, cómo se lo dice, con qué frecuencia, quién lo dice, por qué lo dice, bajo qué contexto se dice y cuándo no hay que decir nada.

Los líderes de las compañías cada vez están más preocupados por la comunicación interna y, si hacemos un intento de racconto, vemos que este cambio de mentalidad tiene su evolución. Así lo afirma Sorrell, presidente y CEO de WPP en el libro Reflexiones sobre el management de la comunicación a cargo de Lennon y Bartoli Piñero: “Hay que ubicar a las comunicaciones internas en el lugar que les corresponde, un escalón más arriba que las comunicaciones externas” (2008, p.107).

Según las declaraciones de Sorrell, Costa realizó un estudio en el que afirma:

En 1980, los directivos concedían el 40% de la importancia a la producción, el 30% a la administración, el 10% a la identidad corporativa, el 10% a la imagen institucional, el 5% a la integración de las comunicaciones. En 1990, producción y administración se repartieron el 60%, y el restante 40% las demás directrices, habiendo crecido la integración de las comunicaciones y la imagen institucional. En el 2000, las previsiónes son “de las cinco” 20%: Producción 20%, Administración 20%, Identidad corporativa 20%, Cultura organizacional y comunicación interna 20% e Imagen institucional 20% (2003, p.131).
El artículo *La comunicación interna bajo la lupa*, publicado por el diario La Nación a cargo de la Lic. Gutenmajer sobre el relevamiento de la comunicación interna en Argentina, apoya las afirmaciones de Costa. Llevado a cabo en noviembre del 2008, el artículo relevó 28 empresas, entre las que se pueden destacar: Arcor, Ford, General Electric, Grupo Clarín, Petrobras y Telecom. El trabajo de campo realizado en esta publicación demuestra cómo está posicionada la comunicación interna dentro de una organización (véase Cuerpo C, Anexo, p.24). Es evidente que la comunicación interna tiene un rol proactivo dentro de las empresas, creciendo día a día en busca de su propio lugar, un lugar que en definitiva ayudará considerablemente a cumplir y a transmitir la filosofía y la cultura de una compañía. Precisamente, el término filosofía corporativa es definido por Capriotti (2009, p. 139) como la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y los objetivos de la entidad, es decir, lo que la organización quiere llegar a ser.

1.5 La Comunicación Interna y su cohesión cultural

Antes de fijar un concepto o una definición del término cultura corporativa, primero es clave definir el significado de la palabra cultura. Según la Real Academia Española una de las definiciones de cultura postula que es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Siguiendo estas afirmaciones dentro de una empresa u organización no hay manera alguna de que no presente una propia cultura, llena de valores. Como afirma Brandolini y González Frigoli: La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales. (2009, p. 27)
En este sentido las comunicaciones internas son el “chofer personal” de la cultura, logrando que entre los empleados logren interactuar, motivar y mantener el compromiso del empleado con la formas de actuar dentro de una organización.

El término cultura corporativa es muy amplio, hay muchos autores que hacen referencia a este término, pero no es el objetivo de este proyecto de graduación explayarse sobre esta terminología. Lo importante es saber qué significa y cómo impacta en las comunicaciones internas.

1.6 Objetivos de la comunicación interna

Luego de este enfoque realizado acerca de la comunicación interna en sí misma, es importante empezar a conocer y a clasificar cuales son los objetivos para ir entiendo mejor lo que pretende o busca esta disciplina. Para ello, se postulan los objetivos planteados por Rey Lennon y Bartoli Piñeiro en su libro Reflexiones sobre el management de la comunicación. Estos autores detallan de manera clara y concisa los objetivos principales de la comunicación interna, los cuales claramente pueden ser volcados a la realidad empresarial. En nuestro análisis, estos objetivos se vincularán con los de la empresa utilizada como caso testigo: Ernst & Young, estableciendo así si existen gaps entre los objetivos de nuestro marco teórico y los establecidos por la organización. Se detallan ahora los objetivos mencionados por los autores:

Obtener consensos: en toda comunicación interna no siempre se logra el consenso, lo cual implica un obstáculo a superar. El consenso es pretendido para poder reforzar la cultura y los valores corporativos; es un proceso que lleva tiempo. Una de las tareas primordiales para concretar esto es establecer una segmentación del público interno. Si desde el departamento de comunicaciones internas se desglosan todos los
públicos internos existentes y a todos se les comunica y transmite la idea global de la compañía llegando de distintas maneras, sin dudas que se obtiene un consenso interno por parte de los empleados.

Establecer procesos esenciales: en la comunicación interna hay ciertos procesos esenciales que inciden directamente en la cultura corporativa de una organización. Antes de detenernos en ellos, conviene hacer un paréntesis sobre el término cultura corporativa. Capriotti (2009, p.24), en su libro *Branding Corporativo*, la define 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. Similar es la definición que establecen Brandolini y González Frígoli (2009, p.27), afirmando que las empresas son generadoras de su propia cultura, es decir, que son formadoras de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales. Estos valores de los que hacen referencia los autores son trasladados a los empleados gracias a la comunicación interna como facilitadora, con el fin de contribuir al conjunto de valores y normas compartidas para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

De esta manera las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura corporativa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Por lo tanto, la cultura debe ayudarse de la comunicación interna, como una especie de simbiosis, para generar espacios de participación en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa.

Volviendo a los procesos esenciales en sí, pueden ser definidos como aquellas acciones vitales de comunicación que una compañía no puede prescindir. Entre ellas se
pueden destacar: comunicar más que informar, colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis.

Si se tiene en cuenta la realidad argentina, frente a la incertidumbre económica, política y social que vive nuestro país cíclicamente a lo largo de su historia, que repercute en las acciones y la toma de decisiones de los líderes de las compañías, el empleado siempre debe estar informado sobre todo lo que ocurre dentro de su organización y sus posibles fusiones, traslados, o cambios culturales para evitar que circulen malas informaciones de manera informal. Gracias a la gestión de las comunicaciones internas se trabaja diariamente en generar un estado de equilibrio y reducir el estrés corporativo por medio de información de confianza y segura, que por lo general son transmitidas por el presidente de la organización a todo el personal.

Otro enfoque que se presenta acerca de los objetivos de la comunicación interna, es el que postulan los autores Brandolini y González Frígoli (2009. p.26) sobre el fomentar la implicación del personal, promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía, impulsando el trabajo en equipo. También, otro de los objetivos destacados son el de armonizar las acciones de la empresa, haciendo referencia a evitar oposiciones y discrepancias en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. Claramente, este punto se ve relacionado con lo que se mencionó anteriormente con respecto a la importancia del trabajo en equipo dentro de una organización.

Siguiendo una línea de participación e información continua, surge otro objetivo, relacionado con la productividad, ya que al generar una buena gestión en las comunicaciones internas, todos los empleados tienen en claro cuáles son sus objetivos, estando en condiciones óptimas para desempeñar su trabajo orientado a mejorar sus
niveles de producción. Por último, por medio de las comunicaciones internas, y teniendo en cuenta el conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas.

### 1.7 Comunicación Interna. Un poco de historia

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas. “La comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla” (García Jiménez, 1998, p.1)

Como fue desarrollado en la sección 1.4, la importancia relativa de las comunicaciones internas fue evolucionando positivamente con el tiempo. A los cambios de composición porcentual ya mencionados se puede sumar la siguiente afirmación a cargo de Costa:


Aquellas distinciones comunicacionales que postulaba Costa, desde una perspectiva crítica y analítica, no fueron tan absurdas. Actualmente se han realizado estudios de investigación a más de 100 compañías multinacionales (véase Cuerpo C,
Anexo, p.24) que demuestran empíricamente el posicionamiento de las comunicaciones internas y externas. Si bien todavía existen ciertas diferencias entre ambas, la tendencia indica que tanto la comunicación interna como la externa día a día van consolidándose en las empresas logrando formar con solidez el departamento de Comunicaciones Corporativas Integradas.

1.7.1 Evolución y desarrollo de la Comunicación Interna en España

En un estudio realizado en el año 2005 por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa a cargo de Custodia Cabanas, directora de dicha institución, junto con la colaboración de la presidenta del Grupo Infopress, Vilanova y del director de la revista Capital Humano, Carazo, se presentaron a más de 120 empresas encuestadas, teniendo en cuenta su facturación anual. En el mismo se analizaron las últimas tendencias en materia de comunicación interna, entre las que se destacan el creciente papel protagónico de los mandos intermedios, como así también la relevancia que fue adquiriendo el concepto de marca por parte del empleador. Este detalle no es menor ya que alude directamente al título de este proyecto de graduación: La mejor marca es el empleado. Para ver el informe completo (véase Cuerpo C, Anexo, p.24)

Ya en el 2010, los mismos responsables del informe presentado con anterioridad, realizaron en abril un nuevo estudio sobre la comunicación interna en las empresas españolas para analizar el estado de la comunicación interna y su evolución en los últimos 5 años. También en el mismo se tuvieron en cuenta los compromisos adquiridos y las metas alcanzadas en un campo cada vez más consolidado, a modo de completar el análisis de 2005.
A lo largo de su evolución afirman en el informe que pasaron de “la información es poder” a la necesidad de ir más allá de la mera información, la necesidad de comunicar. Hoy las demandas y necesidades de las organizaciones apuntan no sólo a una información que se da ya por sentada, y no sólo a la comunicación por sí misma. Actualmente la comunicación interna se convierte en escucha activa, en herramienta para la gestión del cambio, el motor de la responsabilidad social corporativa o empresaria y en el hilo conductor de la motivación y el compromiso.

En el informe que se presentará a continuación en comparación con el del 2005, los autores profundizaron conceptos más amplios que trascienden la simple estructuración de la comunicación interna en las empresas y focalizaron su investigación en las crecientes transformaciones que experimenta el área, en los procesos de cambio y en los futuros desafíos. Carazo, director de la revista Capital Humano, afirma que estas transformaciones explican por qué la función de la comunicación interna ha pasado de ser patrimonio exclusivo de los RR.HH, a ganarse un espacio propio y cada vez más específico, cuenta con personal especializado o subcontrata a agencias o consultoras para su gestión. (2010, p.42)

La comunicación interna ha pasado a estructurarse en un plano estratégico con objetivos y metas definidas. Y así, implicar a los colaboradores de la compañía en los procesos de cambio se ha convertido en una prioridad. La tendencia es hacer de la comunicación interna un valor corporativo que compromete a toda la organización, potenciando su valor transversal. Esto explica que seis de cada diez empresas destinen un presupuesto especialmente asignado para comunicación interna, un hecho que en el estudio anterior ni siquiera se podía definir. En definitiva este estudio viene a reflejar un avance, cada vez más acelerado, de la función de la comunicación interna en las organizaciones españolas. (Véase Cuerpo C, Anexo, p.24)
1.7.2 Evolución y desarrollo de la Comunicación Interna en Argentina

Para comparar y discernir sobre cómo se está desarrollando la comunicación interna en Argentina en comparación con España, la Asociación Argentina de Comunicación Interna a cargo de Formanchuk, presidente de dicha institución, en el año 2009 realizó un estudio denominado *El rol de la comunicación interna en las empresas argentinas durante la crisis financiera global de 2009*. Allí Formanchuk afirma que la investigación surgió para proveer un marco de referencia acerca de la manera en que actuaron los profesionales de la comunicación en un contexto de crisis financiera global (véase Cuerpo C, Anexo, p.24). A modo de conclusión y en comparación con España cabe destacar que el total de las empresas convocadas para el estudio manifiestan que gestionan formalmente la comunicación interna en su organización. También se muestra que en la mayoría de las empresas las personas asignadas a la gestión de la comunicación Interna suelen ser pocos en relación al staff total de las empresas, similar a lo que ocurre en empresas españolas. Si bien, como se mencionó con anterioridad, es un área en proceso de formación, existe una actitud positiva por parte de las empresas orientada a que la comunicación interna se constituya en un espacio valorado, que se recurra a ella para dar información a todo el personal, considerando su gran importancia para gestionar el clima laboral y transmitiendo los valores corporativos, generando en la mente de los empleados una imagen positiva, siendo ellos los mismos los embajadores de su compañía, formando entre todos una excelente marca corporativa que se transmita puertas afuera de la organización.
2. Planificación estratégica

Una vez desarrollados conceptos tales como comunicación interna, públicos internos; habiendo descripto la evolución de la disciplina dentro las empresas hasta su posición actual y habiendo esclarecido los objetivos de la comunicación interna, es hora de definir que es una planificación estratégica y como se lleva a cabo dentro de una organización. Es por esto que en el presente capítulo, se presentaran tres enfoques: por un lado el de Brandolini y González Frígoli; por otro el de Lennon y Bartoli Piñero y, por último, el de Capriotti.

Existen distintas terminologías para explicar el concepto de planificación estratégica en campañas de comunicación. En este capítulo se desarrollarán las diferentes etapas que presenta una correcta planificación estratégica en materia de comunicación interna o externa.

Si se busca una definición concreta, según el diccionario de la Real Academia Española, el término planificación significa: “Plan general, métódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” (2008).

Dentro del marco de la comunicación corporativa, el término planificación deberá responder a las pautas marcadas dentro de la filosofía corporativa, ayudando al cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad. Es por esto que planificar correctamente la comunicación es uno de los desafíos más importante que enfrentan los responsables a cargo de las comunicaciones institucionales.
En las siguientes tablas se puede ver un cuadro comparativo, presentando los términos que cada uno de los autores mencionados utiliza para caracterizar las mismas etapas. Luego, se analizaran una por una articulando los aportes de cada uno.

2.1 Etapas de la planificación estratégica

**Tabla 1: Etapa de Relevamiento**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autores</th>
<th>Terminologías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Brandolini y González Frigoli</td>
<td>Pre-diagnóstico y Diagnóstico</td>
</tr>
<tr>
<td>Lennon y Bartoli Piñero</td>
<td>Etapa 1 ¿Qué está ocurriendo?</td>
</tr>
<tr>
<td>Capriotti</td>
<td>Etapa de Investigación</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2: Etapa de Planificación**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autores</th>
<th>Terminologías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Brandolini y González Frigoli</td>
<td>Planificación</td>
</tr>
<tr>
<td>Lennon y Bartoli Piñero</td>
<td>Etapa 2 ¿Qué debemos hacer y porque?</td>
</tr>
<tr>
<td>Capriotti</td>
<td>Planificación de la comunicación</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3: Etapa Ejecución**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autores</th>
<th>Terminologías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Brandolini y González Frigoli</td>
<td>Ejecución del plan</td>
</tr>
<tr>
<td>Lennon y Bartoli Piñero</td>
<td>Etapa 3 ¿Cómo y cuando lo</td>
</tr>
<tr>
<td>Autores</td>
<td>Terminologías</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>----------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Brandolini y González Frígoli</td>
<td>Seguimiento. Monitoreo</td>
</tr>
<tr>
<td>Lennon y Bartoli Piñero</td>
<td>Etapa 4 ¿Qué tal lo hicimos?</td>
</tr>
<tr>
<td>Capriotti</td>
<td>Implementación (Ejecución y Evaluación)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 4: Etapa Evaluación

2.1.1 Etapa de Relevamiento

En esta etapa, los autores en comparación mencionan conceptos tales como misión, visión, valores, canales y herramientas de comunicación interna, públicos internos afectados, entre otros. Si bien las descripciones de actividades que realizan los autores en esta etapa son completas, lo que se pretende en este trabajo es ordenar estos conceptos y dar forma a una idea de única etapa de relevamiento fusionando precisiones planteadas por los autores. De esta manera, y entrando en terrenos propio de esta instancia, se tomaron a efectos de análisis tres variables: la información de la organización, el análisis de los públicos internos y el análisis de la comunicación interna.

2.1.1.1 Análisis de la información de la organización
Los principales puntos que se tienen en cuenta dentro de este análisis son: origen de la empresa; misión de la empresa; visión de la empresa; valores compartidos; servicio o producto que comercializa; clientes y potenciales clientes; análisis de la competencia; posicionamiento actual en el mercado, entre otros.

En resumidas cuentas, este análisis busca tener un panorama general sobre la compañía en cuestión, una “fotografía” de suma utilidad sobre la empresa para poder ser cuidadoso en la planificación de una comunicación, entendiendo a partir de las pautas relevadas qué quiere comunicarse y de qué manera, entendiendo las características de la empresa como emisora de comunicaciones.

2.1.1.2 Análisis de los públicos afectados

En este punto se investiga sobre datos de características cuantitativas y cualitativas de la organización, entre las variables más importantes que se pueden mencionar están: cantidad de empleados; distribución geográfica de los empleados; perfil profesional; actividades recreativas; rangos etarios; detección del grado motivacional del personal; causas del descontento, entre otras.

La importancia de conocer analíticamente los públicos es el “abc” de todo proceso comunicacional. Es una instancia básica para establecer los canales y las formas de transmitir un mensaje y que el mismo llegue de manera efectiva al empleado y sea recibido de la mejor manera.

2.1.1.3 Análisis de la comunicación interna
Por último, para terminar con el relevamiento de la información, dentro de este análisis se toman en cuenta los canales activos de comunicación y a los públicos que apuntan. También son evaluadas las acciones de comunicación que se hayan implementado con los resultados obtenidos y del mismo modo se indican la calidad de los contenidos de los canales de comunicación y las adecuadas herramientas de uso vinculadas con la estrategia del negocio.

Este análisis permite conocer las debilidades y las fortalezas, es decir, que posibilita detectar cuales son las falencias y los aciertos del sistema de comunicación constituyendo un paso necesario para la implementación de un plan estratégico. En ese sentido, logrando una productiva investigación, se evitan errores, pudiendo establecer mensajes claros, seleccionando públicos adecuados y en definitiva, cumpliendo con los objetivos generales y particulares propuestos por la organización.

Es importante señalar, antes de continuar, que las tres patas son fundamentales. El análisis de la empresa, los públicos y el estado de las comunicaciones internas constituye un proceso único e inevitable a la hora de planificar comunicaciones estratégicas. Sin ninguna duda, es fundamental si se quieren cumplir los objetivos.

2.1.2 Etapa de Planificación

Siguiendo este análisis comparativo y cohesionador de autores, esta etapa se caracteriza por realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los datos relevados anteriormente. En definitiva, es la etapa en que se definen los objetivos que se desean alcanzar tomando en cuenta las necesidades relevadas.
2.1.2.1 Objetivos de Planificación

Xifra (2005) afirma que es esencial establecer objetivos específicos ya que de ellos depende la definición de las estrategias y tácticas a través de las cuales podrán ser alcanzados. También destaca que es importante que sean medibles, mensurables, con el fin de poder demostrar su validez. Otra cuestión, de suma importancia, a tener en cuenta es que sean realistas y alcanzables. Esto no significa que tengan que ser objetivos fáciles de cumplir ni sencillos; pero si que sean coherentes con las herramientas, presupuestos, políticas u otros factores que impliquen una restricción o límite.

También, desde el punto de vista organizacional y relacionado directamente con los líderes de la compañía, los objetivos tienen que ser aceptables y coherentes, con la misión, la visión y los valores de la compañía, como así también con el plan de negocios y gestión empresarial. Es ideal, además, que promuevan los valores y una implicancia del público interno con la cultura organizacional.

2.1.2.2 Estrategias y tácticas

Al mismo tiempo, dentro de la planificación se deberán definir dos conceptos claves, por un lado la estrategia, y por otro la táctica. En cuanto a la estrategia, se define con una pregunta ¿A dónde se quiere llegar y qué metas se desean alcanzar? Según la Real Academia Española la estrategia es: "un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento" (2008)
La estrategia puede entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estratégica implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante

(Brandolini y González Frigoli, 2009, p. 62)

En lo que respecta a la táctica, estas se encuentran siempre un escalón por debajo de las estrategias. Son acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones. Sin el cumplimiento de las tácticas es imposible llevar a cabo las estrategias. Para ejemplificar tácticas que colaboran en una estrategia de comunicación interna, los autores mencionados postulan: segmentación de públicos, selección de canales, calendarización de las acciones y la confección de un presupuesto.

A continuación se explica cada una de ellas:

1) Segmentación de públicos: Refiere a la definición de a quien irán destinados los mensajes.
2) Selección del canal: Esta táctica consite en evaluar que canal será el más efectivo para la circulación y recepción de los mensajes y el nivel de acceso del personal al canal elegido. Como afirman Brandolini y González Frigoli (2009, p.66) es necesario tener un conocimiento adecuado de la organización para que la elección del canal respete las necesidades específicas de comunicación.
Realizar un calendario: Esta táctica se centra en lo importante que es establecer las fechas de lanzamiento, de seguimiento y cierre de campaña, con el fin de que resulte más efectiva y establecer un orden en los mensajes comunicacionales.

Establecer un presupuesto: Es tan importante como los puntos anteriores ya que se requiere saber con detalles los costos en insumos, recursos humanos (propios o terciarizados) y tiempo. Estableciendo un presupuesto claro y accesible, el proyecto puede lograr su aprobación final. Caso contrario fracasaría el proyecto.

2.1.3 Etapa de Ejecución

Una vez llegados a esta instancia se debe implementar el plan de comunicación elegido. Luego de tener aprobado el proyecto por parte de los directivos de la organización y de contar con personas responsables en el departamento de comunicación interna, es momento de ejecutar. Es importante destacar antes de continuar que una buena política de comunicación interna requiere: del respaldo de la dirección o comité ejecutivo, que la misma se encuentre en línea con la cultura corporativa de la organización, que sea optimizadora de recursos (en sentido económico, alcanzar el objetivo más alto posible con la mejor combinación de recursos disponibles) y con flexibilidad para adaptarse a los cambios que pueda haber en los nuevos escenarios comunicacionales.

Concentrando la atención ahora sí en la etapa, la misma según Capriotti (2009, p.253) implica la puesta en marcha y control de las actividades, logrando por un lado una distribución racional de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) y por
el otro la organización y coordinación de todas las acciones planificadas para lograr un plan exitoso.

2.1.4 Etapa de Evaluación

Con respecto a la evaluación del plan de comunicación, en esta etapa se miden y se valoran todas las acciones desarrolladas con anterioridad, finalizando con el proceso de planificación estratégica.

En la evaluación surgen múltiples resultados. Por ejemplo, se obtienen iniciales conclusiones acerca de la organización, coordinación y seguimiento del plan global. Vale decir que es importante en esta etapa desarrollar un ojo crítico y neutral sobre los aciertos y por sobre todas las cosas ser objetivo al momento de describir las falencias. En este sentido, una práctica útil es aquella en la que se aplican indicadores de calidad que permitan constituir un proceso de mejora continua de la calidad, donde el seguimiento marque cuales son los desvios que se deben corregir para gestionar correctamente la comunicación interna y llevar a cabo un plan estratégico de comunicación eficaz.

Es clave en un plan de comunicación tener en cuenta que nunca se tienen todos los instrumentos bajo control, hay detalles puntuales que nunca se planifican y surgen en el momento menos pensado. Es por ello que es importante tener flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios, tomando decisiones en el momento que luego puedan ser también evaluadas y contempladas en el final del proceso.

Cabe destacar también que los autores mencionados con anterioridad presentan diferencias a la hora de ponerle un punto final a la evaluación del plan. Es por esto que
los contrastes conceptuales, si bien no son tan distantes, son de suma importancia presentarlos, obteniendo como resultado final una etapa de evaluación completa del mismo modo como se hizo en instancias anteriores. Una inicial diferencia que presenta Capriotti (2009, p. 254) sobre la etapa de evaluación, denominada por él, implementación (ejecución – evaluación), postula que no se pueden dar por separadas estas dos instancias, si bien ambas presentan distintos fines, Capriotti recala que durante la ejecución también se van realizando evaluaciones puntuales y no necesariamente esta actividad se ejecuta al finalizar una campaña. Una vez concluida, se realiza una evaluación más exhaustiva pero durante la ejecución del plan es sumamente importante realizar seguimientos para no “salirse del camino”.

Distinto es lo que afirman Brandolini y González Frigoli (2009, p. 68), cuando hacen referencia a la instancia de evaluación o de “seguimiento y monitoreo”. Si bien ellos realizan ciertas evaluaciones durante el desarrollo del plan, separan las etapas y, al finalizar una campaña de comunicación, realizan una evaluación final. Para evaluar dichos resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia, gracias a estos métodos, se evaluará no sólo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados. En orden a esto, es fundamental pensar bien las preguntas y el tipo de encuesta para obtener datos que nos permitan sacar conclusiones evaluadoras de manera multidimensional y que no se atengan solamente a la campaña en sí sino a la relación de los empleados con lo que fue comunicado.

Los autores mencionados con antelación, no presentan lo que Lindenmann (1993, p.391) afirma, quien establece una etapa de evaluación, dividiendo a la misma en tres niveles: El primero mide la producción, distribución y repercusión que han tenido los mensajes de comunicación, cuantificando todo el material producido en un período de
tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en dicha distribución. En un segundo nivel, se evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y los retuvieron. Y por último, se analizan los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación. Los tres ejes dan una dimensión más completa en lo que respecta a evaluar una campaña de comunicación: el desglose efectuado por Lindenmann permite tener evaluaciones múltiples y distintos elementos para llegar a conclusiones que permitan la toma de decisiones seguras más numerosas y diferentes.

Si bien los autores presentan un plan correcto de comunicación sumado a que utilizan distintas terminologías para definir las etapas, se llega a la conclusión de que los conceptos terminan siendo los mismos y que ninguno presenta de manera diferenciada el plan de acción de comunicación interna. Más allá de pequeñas diferencias terminológicas, las ideas centrales pueden ser consideradas perfectamente como complementariedades teóricas y no como ideas sustitutas unas de otras. Es por esta razón que, cada una de las etapas desarrolladas anteriormente se muestran completas, unidas conceptualmente y, en el caso testigo de este trabajo sobre una campaña de comunicación interna de Ernst & Young, se utilizaran para articular detalladamente cada proceso y precisar así como se unen la teoría y la práctica de forma cohesionada y demostrativa.
3. Planificación estratégica de la Comunicación Interna en Ernst & Young

En este capítulo se empieza a vincular el marco teórico mencionado con anterioridad con el caso práctico para Ernst & Young. La intención es proyectar el desarrollo teórico en un marco real para confirmar la importancia de los procesos mencionados en capítulos anteriores y ejemplificar su articulación en un caso testigo completo.
3.1 Etapa de Relevamiento

Según lo afirmado en el segundo capítulo de este proyecto, en esta etapa, se tomó como datos relevante la información provista por el departamento de Recursos Humanos de Ernst & Young, el cual participó activamente con el fin de lograr una etapa de investigación rica en contenido y que sirva de soporte para el desarrollo de las siguientes etapas (planificación, ejecución y evaluación).

3.1.1.1 Análisis de la información de Ernst & Young

1) Origen: La constitución de esta organización se da en el año 1989, mediante la fusión de dos empresas, una fundada por Arthur Young y la otra por Alwin C. Ernst. Si bien ellos jamás se conocieron, ya que murieron años antes de esta fusión (en 1948), la organización actual lleva sus apellidos como nombre. Hasta 1989, el mercado de las empresas de servicios profesionales del cual Ernst & Young forma parte era conocido como las Big eight. Tras esta fusión y otras similares entre las empresas competidoras, hacia 2002 dicho mercado quedó conformado por cuatro compañías, las Big Four, con Ernst & Young como una de ellas.

2) Misión: Ernst & Young es una Firma global, líder en servicios profesionales, que ofrece soluciones a las principales empresas de este país en materia de auditoría, impuestos, finanzas corporativas y consultoría en negocios. Tiene una cartera de más de 800 clientes entre los que se encuentran las principales Firmas del país en distintos segmentos de mercado.
3) Visión: El propósito de Ernst & Young es desarrollar el máximo potencial y de esa forma marcar la diferencia, para su gente, sus clientes y para la comunidad, manteniendo altos estándares de calidad en todo lo que se hace. El factor preponderante que Ernst & Young señala para alcanzar el máximo potencial y marcar la diferencia es la calidad. De hecho, su slogan es: *Quality in everything we do* (calidad en todo lo que hacemos).

4) Valores compartidos: La propuesta de valor de Ernst & Young comprende cinco dimensiones clave que son desarrollo profesional, compensaciones, relaciones a largo plazo, flexibilidad y clima laboral. A partir de esta propuesta de valor se construyen los valores compartidos de Ernst & Young que pueden subrayarse en tres frases: gente que demuestra integridad y respeto, y que trabaja en equipo; gente con energía y entusiasmo, y con el valor para ser líderes y gente que forja relaciones sobre la base de hacer lo correcto.

Para los empleados de Ernst & Young los valores definen quiénes son. Se trata de las creencias fundamentales de la entidad. Guían las acciones y el desempeño, influyen sobre la manera en que trabajan uno con el otro, responden a sus clientes y se comprometen con la comunidad.

Un ejemplo de cómo se viven los valores es la celebración de los mismos a través de un evento internacional. Todos los años, se lleva a cabo el *Chairman’s Values Award*. Mediante este galardón, se otorga a los empleados la oportunidad de reconocer a los colegas que ponen en práctica los valores de la Firma cotidianamente. Los empleados de cada país eligen a sus candidatos y los más votados quedan como finalistas, sus historias se publican en la intranet global de Ernst & Young y, tras una segunda votación,
los ganadores son premiados en la New York. Se trata de una forma importante de crear una cultura compartida, que se funda en el fuerte compromiso con respecto a los valores.

5) Servicios o productos que comercializa: Ernst & Young es una firma líder que brinda servicios profesionales en materia de auditoría, impuestos, consultoría y finanzas corporativas.

Dentro del área de auditoría (Assurance Advisory Business Services), los profesionales de Ernst & Young examinan los estados contables, financieros y de flujo de fondos de una compañía por medio de auditorías de control interno y financieras para atestiguar sobre su confiabilidad. Esto incluye comprender el negocio y evaluar los procesos que se usan para producir el estado contable o financiero. Es decir, el balance anual que obligatoriamente todas las empresas deben presentar a entidad públicas. También requiere conocer los impulsores del negocio, los riesgos asociados, y su efecto potencial en las cuentas de los estados contables. En línea a este conocimiento necesario, el servicio de auditoría de Ernst & Young se divide de acuerdo a la naturaleza del mercado o industria en la que opera el cliente. Hay cuatro equipos de auditoría en Ernst & Young: Minería, Hidrocarburos y Servicios Públicos; Consumo Masivo; Tecnología, Comunicaciones y Entretenimiento; y Financieras, Aseguradoas y Servicios de salud.

En Asesoría (Risk Advisory Services), Ernst & Young ayuda a las organizaciones a manejar sus riesgos y lograr mejoras sostenidas en su desempeño. Proporcionan una serie de servicios organizados en diferentes sectores, tanto para clientes multinacionales y grandes instituciones como para iniciativas emprendedoras en rápido crecimiento. Los servicios de asesoría se dividen en dos. Por un lado, el asesoramiento en riesgos de
negocio que comprende servicios tales como auditorías operativas, función comercial, reestructuraciones operacionales, gobierno corporativo, análisis de costos, entre otros. Por otro lado, esta la subdivisión de servicios de riesgos tecnológicos que ofrece a los clientes soluciones en materia de auditoria de sistemas, vulnerabilidad de sistemas, prevención de lavado de dinero y fraudes informáticos y asesoramiento en planes de contingencias tecnológicas extraordinarias.

En Impuestos (Tax Services), los profesionales de Ernst & Young brindan ayuda a los clientes a cumplir y abordar las estrategias y regímenes impositivos. Estos pueden ser: impuestos de negocios; capital humano; impuestos indirectos; impuestos internacionales, precios de transferencia entre subsidirarias de un mismo holding e impuestos de transacciones.

Por último, en el área de Transacciones (Transactional Advisory Services), Ernst & Young brinda a sus clientes asesoramiento en lo que comúnmente se conoce como finanzas corporativas. Compra, venta y fusiones de empresas, estructuracion de financiamiento, planes de expansión, valuación de intangibles como llaves de mercado y derechos de autor, due diligence, refinanciaciones, asesoramiento en financiamiento de proyectos de Real Estate, análisis de impuestos de transacciones y desarrollo de soluciones de financiamiento como fideicomisos, fondos comunes de inversión, entre otros.

6) Clientes y potenciales clientes: Ernst & Young cuenta con una cartera de clientes con más de 800 empresas, entre las cuales se encuentran las principales Firmas de nuestro país y por filiales extranjeras de gran peso en distintos mercados operativos. Entre las más destacadas figuran: Coca Cola, Arcos, Telefónica, Claro, Telefe, YPF, Petrobras, IBM, Oracle, entre otras.
7) Análisis de la competencia: En Argentina, Ernst & Young compite con PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touch y KPMG. Tienen importante presencia y se reparten aproximadamente el 95% de las Firmas más importantes del país como clientes. No sólo su competencia en el mercado se evidencia en la captación de clientes, sino también en la “atracción de talentos” para contratar en sus filas a los profesionales mejor calificados y con un perfil determinado. Como dijimos anteriormente, el mercado en el que compite Ernst & Young es conocido como las Big Four desde 2002. En el participan las tres competidoras mencionadas. Es un mercado oligopólico, con fuertes barreras a la entrada para más competidores en el que las cuatro protagonistas se diferencian por sus redes, potencial, recursos, capacidad de atracción de talentos y representoría internacional, siendo además las únicas que pueden asesorar empresas que cotizan en bolsa. Por estas razones es que entre ellas se reparten casi el 95% del mercado objetivo.

8) Posicionamiento actual en el mercado: Ernst & Young es una firma líder, siendo la número uno en el mercado de los servicios profesionales. Actualmente lidera el 75% de los mercados en donde opera a nivel global (María Lorena Grégori, carta de la autora, 04 de Marzo, 2010). En la región de las Americas, es claramente la líder en el mercado, superando a su competencia directa en facturación y calidad de clientes. En Argentina, un factor diferencial de liderazgo es la calidad del trabajo realizado. Ernst & Young supera en más de un 98% los índices de calidad de trabajo realizado en las encuestas a clientes y fue elegida en 2009 como la mejor Firma de auditoría y la mejor Firma de impuestos. Para nuestra entrevistada, María Lorena Grégori, la calidad es sin dudas el factor disparador que marca la diferencia.
3.1.1.2 Análisis de los públicos afectados

1) Cantidad de empleados: Ernst & Young cuenta con 140 mil empleados a nivel mundial, 5900 en la región de sudamerica (SASA) y más de 1300 en Argentina.

2) Distribución geográfica de los empleados: Dentro de América del sur, en Argentina, Ernst & Young cuenta con dos sucursales, una ubicada en la provincia de Córdoba y la otra en Buenos Aires. Ernst & Young Buenos Aires desarrolla su actividades en 2 edificios. Uno de ellos se encuentra ubicado en 25 de Mayo 487, compuesto por 5 pisos, llamado edificio Central. El otro edificio, situado frente a éste, en 25 de mayo 476, está compuesto por 12 pisos. A este edificio se lo nombra como edificio Anexo. Ambos edificios son alquilados, ya que es política de la firma no poseer inmuebles. El grueso de los empleados de Ernst & Young trabaja en Buenos Aires, siendo menos de 100 personas las que trabajan en la oficina de Córdoba.

3) Perfil profesional: la mayoría de las personas que trabajan en Ernst & Young son profesionales de carreras con base en las Ciencias Económicas. Son mayoría los graduados de Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas y, en menos medida, Licenciados en Economía. También hay, fundamentalmente en asesoría de riesgos tecnológicos, Ingenieros en Informática, Analistas en Sistemas y Licenciados en Sistemas de Información. Por último, en las áreas internas o de soporte, hay una mayor variabilidad de perfiles profesionales, desde gente sin formación terciaria o universitaria a Psicologos, Licenciados en Recursos Humanos, Abogados, Psicopedagogos, Licenciados en Ciencias de la Educación, Traductores Públicos, entre otras carreras.
4) Composición por género y rango etario: Para terminar de dar forma a la clasificación del perfil profesional agregamos una consideración de las proporciones por género y la norma etaria preponderante en la Firma. La población está compuesta en un 55% por mujeres y en un 45% por hombres. Pero esta relación (María Lorena Grégori, carta de la autora, 04 de Marzo, 2010) no es directamente proporcional en la ocupación de puestos gerenciales. A saber, sólo 69 mujeres son gerentes y socias, mientras que 178 hombres ocupan los mismos cargos jerárquicos. Respecto de la faz generacional, el promedio de edad en la firma es cercano a los 28 años. La mayor parte de los empleados está entre sus 20 y sus 30 años de edad y la cantidad promedio decrece en las franjas de 30 a 40, 40 a 50 y 50 a 60 años respectivamente.

5) Actividades recreativas y de reconocimiento: en Ernst & Young se reconoce al empleado. Es por esto que se realizan diversos eventos; para los graduados, para las personas que cumplen 25 años en la entidad en reconocimiento a su compromiso y su esfuerzo, para quienes ascendieron, se festeja las promociones anuales (los nuevos seniors, managers y partners). Y también se celebran el día del amigo, de la secretaría y de la primavera. Un reconocimiento a nivel global y de gran importancia para el empleado es el ya mencionado Chairman’s Value Award, premio mundial a través del cual se reconoce a los empleados que se destacan por vivir los valores de la Firma en el día a día.

En cuanto al desarrollo personal, se lleva a cabo el Programa Convivir. Un ciclo de extensión anual que consiste en una serie de charlas y talleres sobre diversos temas, para los empleados y sus familias. Es una forma de conciliar las esferas de la vida personal y profesional y una forma de contener a los empleados. Otra actividad de integración es el Women’s Network, el cual está destinado para mujeres en roles de liderazgo. Basicamente, consiste en la generación de espacios de reflexión y análisis.
sobre el rol de las mujeres en posiciones jerárquicas y en temáticas relacionadas con la igualdad de género.

Además de estas iniciativas, Ernst & Young cuenta con actividades de recreación. Estas son muy importantes y tenidas en cuenta por toda la cúpula de socios, quienes se involucran en la creación y difusión de las mismas. Es, prácticamente, un código cultural. Durante el año se desarrollan actividades como campeonatos de playstation, eventos outdoor, campeonatos deportivos (fútbol y voleí), fiesta de fin de año, reunión anual de estrategia, el día de “Nuestros hijos de Fiesta” (un evento en el que un día del año se invitan a los hijos, hasta 12 años de edad, de los empleados para disfrutar de una obra de teatro, una merienda en las oficinas, etc).

6) Detección del grado motivacional del personal: El factor motivacional o la gestión del clima laboral en Ernst & Young abarca una diversidad de acciones e iniciativas para detectar el nivel de motivación del empleado. Entre ellas se encuentran los focus groups que son canales de comunicación ascendente donde los empleados opinan y transmiten inquietudes sobre ciertos puntos de las encuestas anuales de clima laboral. Hay también programas de sugerencias, newsletters, carteleras, intranet 2.0, etc.

Dentro de los eventos que ya hemos mencionado, hay algunos que buscan explotar el aspecto motivacional. Se celebran los logros, agasajando a las personas que promocionan a encargado o a gerente. Otro evento importante es la Reunión Anual de Estrategia donde se celebran los logros obtenidos durante el ejercicio fiscal que cerró y donde se comparte información sobre los planes para el próximo.

Otras celebraciones importantes para los empleados son las organizadas al finalizar cada auditoría o proyecto que contribuyen a aumentar la motivación y generar un
ameno clima laboral. Es importante llegados a este punto destacar que las encuestas internas indican que el clima laboral es una de las dimensiones más valoradas por el público interno. Desde la gestión de Recursos Humanos, afirman que un buen clima de trabajo contribuye de manera significativa a la motivación y compromiso del personal, a su integración, a la calidad del trabajo, a la cultura organizacional y, en definitiva, a los resultados del negocio. Ernst & Young vende calidad profesional, horas de trabajo de sus empleados. Si los empleados están contenidos y motivados, los proyectos logran buenos resultados y el negocio crece. Esa es la idea que tiene Ernst & Young sobre la gestión del bienestar de las personas en función del negocio.

3.1.1.3 Análisis de la comunicación interna

Ernst & Young cuenta con varios canales de comunicación multidireccionales, los que se pueden categorizar de manera ascendente, horizontal y descendente.

Los canales de comunicación ascendentes según Brandolini y González Frígoli (2009, p. 35) están dirigidos de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables.

Aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad.

Como fue adelantado en la sección anterior, desde el departamento de Comunicaciones Internas se diseñaron canales de comunicación ascendentes, entre los que se pueden destacar encuestas de opinión para empleados, focus groups, buzón de
sugerencias, esquemas de reconocimiento y “Desayunos con ideas” que son un ciclo de encuentros matinales con el socio número 1 de Ernst & Young. El objetivo principal de este último canal es detectar las necesidades e inquietudes que presentan los empleados acerca de su salario, sus beneficios personales, actividades o intereses que podrían desarrollarse en la compañía. También se escuchan ideas, sugerencias sobre eventos deportivos, etc. La actividad en sí consiste en la selección aleatoria de voluntarios interesados en desayunar con el socio principal (el equivalente a CEO o CFO en otras compañías) y convocarlos de acuerdo a su posición (asistentes, seniors, managers, etc)

Cabe destacar que con la implementación de este canal hay un feedback continuo y de gran valor. Según los informes compartidos por la gerencia de Recursos Humanos de Ernst & Young, los desayunos con ideas ya convocaron a más de 1200 personas, logrando recabar información diversa para la toma de decisiones y la configuración de políticas internas nuevas, de todo tipo, desde lo correspondiente a compensaciones hasta sobre la gestión de los espacios físicos del edificio.

En el marco de esta investigación, se pudo acceder a la información que estos canales de comunicación relevaron gracias a la buena predisposición del departamento de Recursos Humanos de Ernst & Young. Esta información sirvió para poder planificar estratégicamente la comunicación interna del torneo de fútbol y satisfacer las necesidades de los participantes como así también las del departamento de comunicación interna.

Otro tipo de canales de comunicación son los horizontales, cuyos objetivos principales, según Brandolini y González Frigoli (2009, p. 36) pueden ser: aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación. Es por eso que las actividades destacadas dentro de
En Ernst & Young existen numerosos ejemplos de estos canales de comunicación horizontal. Además de las celebraciones ya mencionadas, existe un programa de Responsabilidad Social Empresaria llamado el “Alma de EY” que emprende distintas y numerosas iniciativas para que los empleados de la compañía puedan participar de acciones de voluntariado que impacten positivamente en la comunidad. Son otro ejemplo también los eventos deportivos: Los torneos masculinos y femeninos de fútbol y voley.

Por último, el canal descendente, según Brandolini y González Frigoli (2009, p. 35), se da cuando las áreas directivas de la empresa comunican un mensaje utilizando los canales oficiales. Por lo general, los contenidos del mismo incluyen principios y metas de la organización y buscan lograr credibilidad y confianza, participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer roles jerárquicos y hacer operativa la comunicación.

Entre estos, Ernst & Young utiliza un newsletter electrónico 2.0 en el cual se comunican las expectativas y las ideas de la dirección a través de columnas editoriales, se comparten los éxitos del negocio, los clientes que se ganan, los nuevos proyectos que surgen y las historias de algunos equipos de trabajo en asignaciones fuera del país. Además en este newsletter se incluyen historias de vida de los empleados de la Firma en una sección llamada “Equipo EY” donde la gente puede compartir los proyectos de voluntariado en los que participa de forma privada, promocionar sus hobbies y aficiones, entre otras cosas. En este Newsletter también se informan los eventos sociales que refieran a los empleados y se promocionan las iniciativas recreativas en orden de
aumentar la participación del personal. Otros canales descendentes que Ernst & Young presenta son las carteleras internas, el uso de la intranet global y la comunicación de cuestiones puntuales bajo la dinámica de *mailings*.

4. Planificación estratégica de la Comunicación Interna: Campaña Copa Integración Ernst & Young 2009.

Ya presentada la empresa Ernst & Young y analizados los componentes en orden de considerar la Planificación Estratégica de una campaña de comunicación, en este capítulo se presenta el caso testigo que es base del presente trabajo de graduación. Se desarrollará la Campaña “Copa Integración Ernst & Young 2009” bajo los parámetros de análisis expuestos en capítulos anteriores. En el capítulo 4 la atención se posará sobre lo
que respecta a la etapa de planificación. En el capítulo 5 se atenderá la etapa de ejecución y en el capítulo 6 la etapa de evaluación.

4.1 Etapa de Planificación

Libaert (2005, p. 21) postula que no hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación.

Se desarrollan a continuación los puntos analíticos concernientes a la etapa de planificación de la campaña de comunicación interna. Serán presentadas las características del evento a comunicar, las problemáticas que dieron origen a la necesidad de pensar una campaña, un análisis del público y los elementos con los que se contó para llevar adelante la iniciativa. Cabe destacar y siguiendo con lo que se mencionó en la introducción del proyecto, uno de los objetivos de este proyecto de grado es ir vinculando la práctica con la teórica. Por lo que al hablar de planificación, Capriotti, (2009, p. 232) afirma que la planificación de la comunicación corporativa deberá responder a las directrices marcadas dentro de la estrategia general de la organización, contribuyendo de esta manera, al logro de los objetivos globales de la entidad. Es por eso que el autor resalta que planificar adecuadamente la comunicación corporativa es uno de los retos más desafiante que se enfrenta la persona responsable de la comunicación de una organización.

4.1.1 Copa Integración Ernst & Young

En el capítulo 3 quedó presentada la relevancia que los eventos recreativos y motivacionales tienen dentro de la cultura de Ernst & Young. Dentro de estos, los eventos
deportivos ocupan un lugar de considerable importancia en las preferencias de los empleados. Actualmente, en Ernst & Young hay torneos de fútbol y voleí. Para el año 2009, período que se está tomando en el análisis del caso testigo, solo existía el torneo de fútbol, evento de por sí considerado como uno de los más importantes del año, a la par de la Fiesta de Fin de Año. Se realiza todos los años y tiene una duración de dos meses, desde septiembre hasta noviembre. Está dirigido a todo el personal de la organización y se divide en dos categorías: el torneo masculino y el femenino. El primero convoca por año alrededor de 24 equipos de 15 jugadores cada uno y el segundo un promedio de seis equipos con la misma cantidad de integrantes. Entre jugadores, hinchadas e interesados, el evento reúne alrededor del 40% de la empresa.

4.1.2 Evento Pilar

La importancia del torneo se debe a cuatro factores fundamentales:

1) Es un evento recreativo y, por lo tanto, contribuye a la motivación de los empleados, invitándolos a salir de la rutina y el trabajo cotidiano.

2) Es un evento deportivo, desarrollado dentro de un ámbito controlado y reservado a los empleados de la firma, lo cual fomenta la integración y el espíritu de sana competencia.

3) Es un evento “histórico”, un “clásico” en la firma, donde los equipos renuevan todos los años su chance de alzar la copa de campeón.
4) Es un evento de fútbol, con todas las connotaciones positivas asociadas a este deporte (la pasión, el espíritu de equipo, la emoción, el orgullo por “la camiseta”, etc.)

En este sentido, en Ernst & Young, el torneo de fútbol no es un evento más, sino que es “El” evento y tiene su propio folklore: la elección del nombre de los equipos participantes responde a aspectos culturales de la organización, bromas internas e historias compartidas, los equipos suelen conformarse con integrantes de un mismo sector lo cual estimula la competencia entre departamentos o algunos se conforman con jugadores de distintos sectores lo cual es un factor de integración buscado por las autoridades. Los equipos consolidados suelen repetir la “fórmula futbolística” de años anteriores, se negocian en broma los pases de jugadores a otros equipos, los nuevos equipos acostumbran comenzar a entrenar algunos meses previos para conocerse y armar su estrategia y táctica de juego. En definitiva, los empleados le ponen su propio color y su marca cultural como conjunto a las eventualidades que el torneo puede tener. Lo viven con alegría, pasión y espíritu de competencia. Y buscan que la empresa lo interprete y viva de la misma manera.

En este evento no hay género, varones y mujeres juegan por igual con la misma pasión y la motivación de ganar. Es sin dudas una verdadera fiesta para los empleados de la organización y el evento que mayor consenso logra en la Firma.

4.1.3 Problemática

En años anteriores, la comunicación del torneo era tercerizada y frecuentemente contenía errores en la información publicada. Esto generaba reclamos e insatisfacción de los equipos. A la vez, era sólo informativa (se limitaba a brindar información sobre las fechas de los partidos, resultados estadísticos y algunos mínimos datos adicionales) y no fomentaba la participación de los empleados.
Paralelamente, a lo largo de los años, el torneo fue adquiriendo una gran popularidad e importancia como evento recreativo y de integración, a tal punto que se transformó en uno de los eventos más esperados por el personal, como ya hemos señalado en apartados anteriores. Los participantes (jugadores de los equipos), sus “hinchas” y el público en general, tenían la necesidad de un mayor protagonismo y una mayor cobertura comunicacional del torneo. Querían seguir el fixture, los partidos fecha a fecha y hacer pronósticos de quiénes serían los ganadores. Quienes alzaban la copa querían mayor exposición dentro de la Firma frente a semejante orgullo. Estos reclamos eran recibidos en el Departamento de Recursos Humanos y era necesario tomar un curso de acción para atender estas necesidades.

La forma de comunicar el evento de forma terciarizada y escueta estaba generando una brecha entre las necesidades de la gente con respecto al evento y lo que la Firma otorgaba. Los empleados reclamaban por mayor atención al evento y por un mayor compromiso de la Firma para que viva, institucionalmente, la misma fiesta que la gente con la misma atención.

Esta necesidad de incrementar la participación de los empleados, sumada al requerimiento de la dirección de bajar los costos entonos los procesos de la Firma como consecuencia de la políticas presupuestarias cautelosas en el contexto de la crisis financiera global, obligó a innovar y pensar nuevas formas de comunicar el torneo, reformulando la comunicación.

En este marco y bajo estas condiciones, el desafío quedó planteado en términos de la integración de tres premisas bases a tener en cuenta: alto impacto + creatividad + costo mínimo.
4.1.4 Estrategia de Investigación

En orden de investigar las necesidades concretas del público para tomar las mejores decisiones en materia comunicacional y pensar estratégicamente la campaña, se analizó cuales eran los sitios de internet más visitados por parte del personal target. Para ello en conjunto con personal de IT se realizó un reporte estadístico dando como resultado final que el Olé (Sitio Digital de noticias deportivas) era el mas visitado con 490 visitas diarias. Por lo que fue un gran punto de partida para esta investigación.

Respecto del torneo de fútbol, también se realizó un diagnóstico de lo que el público interno involucrado en la “Copa Integración Ernst & Young” quiere en cuanto a la información del evento. Para llevar a cabo este punto, la información fue brindada por el departamento de Recursos Humanos.

4.1.5 Diagnóstico situacional del Torneo de Fútbol

Este diagnóstico situacional se basa sobre el detallado análisis de los datos relevados en buzones de sugerencias, focus groups y en desayunos con el socio número 1 de Ernst & Young (los ya presentados “desayunos con ideas”).

La conclusión eminente de este análisis es que los empleados no sentían que estaban participando de un evento corporativo interno perteneciente a Ernst & Young. La
gran mayoría de los encuestados afirmaban que el campeonato pertenecía a la empresa organizadora, en ningún momento se mencionaba a Ernst & Young como responsable de la organización y de la comunicación del mismo. Se había perdido el posicionamiento del torneo en la mente de los empleados en su relación con la empresa.

Sumado a esta situación, como resultado de la crisis financiera global, se instaló en los pasillos de Ernst & Young que el campeonato no se iba a realizar para abaratar costos. El “radiopasillo” había tomado tal fuerza que muchos empleados daban por seguro en los desayunos con ideas que el 2009 iba a ser un año sin fútbol en Ernst & Young.

Dado el escenario descripto, la situación implicaba un desafío doble: en primera instancia, posicionar nuevamente el campeonato en la mente de las personas y en segundo lugar, había que reducir el rumor o el “radiopasillo” porque estaba generando malestar y afectando el nivel motivacional de la gran mayoría de los empleados. Por supuesto, la consigna debía completarse bajo los términos que las autoridades de la compañía habían establecido dada la realidad presupuestaria, una consigna de “costo cero”.

4.1.6 Objetivos de la campaña

Los objetivos comunicacionales, tienen que ser claros y concisos. Como afirma Sanz de la Tajada (1996, p. 28): “se enuncian de manera clara y sencilla y establecen los fundamentos para el diseño de un futuro plan de comunicación. Los objetivos guiarán la estrategia general de la auditoría de comunicación”
Capriotti (1999, p. 220), afirma que los objetivos de comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, ya que guiarán toda la actividad de planificación y puesta en marcha del programa.

Contextualizada en esta problemática surgió la campaña “Copa Integración Ernst & Young 2009” con los siguientes objetivos:

1) Incrementar la comunicación sobre el torneo de fútbol en toda la firma, haciéndola más completa e interesante.

2) Reducir el rumor o radiopasillo.

3) Otorgar a los empleados mayor participación en la comunicación del torneo haciéndolos verdaderos protagonistas.

4) Incrementar la motivación del personal contribuyendo al clima laboral en un momento de incertidumbre económica.

5) Incrementar el orgullo y el sentido de pertenencia a la Firma.

6) Posicionar nuevamente el torneo de fútbol en la mente del público interno como algo organizado por Ernst & Young, propio de la empresa.

4.1.7 Definición de las estrategias
Las estrategias de la campaña debían tener en cuenta los mensajes a transmitir, el manejo de los tiempos ya efectiva originalidad que garantice impacto en la audiencia. Una de las estrategias que se tuvo en cuenta fue la de iniciar la campaña del torneo en el mes de agosto, un mes antes del comienzo del mismo, con el fin de sensibilizar a la audiencia y generar la convocatoria de los equipos. Partiendo de aquí, la campaña tuvo una duración de tres meses, desde agosto hasta noviembre, cuando finalizó el torneo. El mayor desafío era emitir todas las comunicaciones en las fechas definidas en el plan, con el fin de reforzar la importancia de cada etapa del torneo (lanzamiento, desarrollo y cierre).

4.1.7.1 Mensaje Clave o concepto comunicacional

El mensaje a transmitir debía despejar todas dudas sobre la realización del torneo y debía llegar al empleado de una forma clara e impactante.

En orden a estos parámetros, le mensaje ideado fue: “Pasá la pelota, el campeonato se juega”. Jugando con el doble sentido, esta frase contiene dos mensajes claves. Por un lado, “Pasá la pelota, el campeonato se juega” apunta a reducir el rumor a “cero” de que el torneo no se hacía. Por el otro, remite a las reglas del juego propiamente dicho, tales como los pases entre jugadores del mismo equipo, el objetivo de ganar, entre otras. “Pasá la pelota” sintetiza los códigos compartidos por una cultura madre del fútbol. El mensaje buscaba transmitir que iba a haber fútbol, que cada uno sea portavoz del mensaje oficial revirtiendo el efecto del radiopasillo: “Pasá la pelota, el campeonato se juega”.
En orden de profundizar sobre esta intención, es menester señalar que una de las formas de transmitir el mensaje fue a través de un video en el que actuaba el socio principal de la organización. La intención del mensaje queda de esta manera reforzada; independientemente de lo que la gente podía escuchar en forma de rumores, el mensaje oficial concreto era que el campeonato se iba a desarrollar.

Bajo esta línea conceptual, todas las acciones de comunicación se alinearon a los objetivos de la campaña mencionados anteriormente.

4.1.8 Definición de las tácticas

Las tácticas que se establecieron para llevar una adecuada estrategia de comunicación interna fueron: segmentación de los públicos, selección de los canales de
comunicación, calendarización de las acciones y la confección de un detallado presupuesto.

4.1.8.1 Segmentación del Público Interno

Como se mencionó anteriormente (en el capítulo 1, inciso 1.2), es importante identificar y diferenciar los públicos internos. En Ernst & Young, estos son muchos y variados. La importancia de tener en cuenta este factor es fundamental si se quiere lograr una campaña de comunicación efectiva y puntual; no podemos dejar de lado los públicos afectados, siendo estos los actores principales en cuestión. Como afirma Sanz de la Tajada (1996, p. 101), para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones.

Capriotti (1992, p. 40) mantiene una misma línea conceptual en relación a lo afirmado por Sanz de la Tajada, y postula en su libro La Imagen de Empresa, estrategia para una comunicación integrada, que el análisis de los públicos debe ser un estudio dinámico, basado en el análisis de las situaciones en las que actúa la organización.

De este modo, para lograr una planificación estratégica en comunicación interna para la Copa Integración Ernst & Young y resolver la problemática detectada por el departamento de Recursos Humanos, lo primero que se hizo en materia de planificación fue identificar, segmentar al público afectado. Como resultado de este análisis se establecieron tres tipos de públicos:
Público A: empleados de Ernst & Young que participan activamente del torneo de fútbol y que son, los que con mayor intensidad querían y reclamaban más participación en la comunicación del evento, siendo ellos los verdaderos protagonistas.

Público B: empleados de Ernst & Young que no participan del Torneo pero tienen una relación directa con el Público A. Por ejemplo: pertenecen a un mismo sector, comparten proyectos laborales, almuerzos, cursos de capacitación, salidas, viajes al interior del país o asignaciones en el exterior, entre otras actividades de integración o simplemente eran amigos y querían acompañar a los jugadores en los partidos o enterarse del devenir de sus equipos favoritos en el desarrollo del campeonato.

Público C: personas que no pertenecen a Ernst & Young pero que son posibles candidatos a formar parte del staff de la compañía. Por ejemplo: alumnos de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Sistemas de Información o Licenciatura en Economía de universidades target como Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA), Universidad de San Andrés (UdeSA), Universidad Argentina de la Empresa (UADE) o Universidad Católica Argentina (UCA), entre otras. Frente a este público establecido y bajo el marco de nuestra investigación, entrevistamos a Grégori, directora del departamento de Recursos Humanos, quien afirmó (carta de la autora, 04 de Marzo, 2010) que nunca se había tenido en cuenta este público. Siempre se tomó en cuenta a los empleados y nunca se pensó en personas ajenas a la compañía.

Como precisamos anteriormente, ante la popularidad que el torneo fue adquiriendo con el correr de los años tanto como evento recreativo y de integración, el público estaba a la espera de un cambio que mejore la comunicación del evento. Los interesados clamaban por un mayor protagonismo y una mayor cobertura comunicacional
del torneo. Querían precisiones estadísticas más amplias, mayor atención a los detalles y un espacio donde compartir la manera de vivir el campeonato. En palabras más precisas y concretas de Grégori: Quienes alzaban la copa querían mayor exposición dentro de la Firma frente a semejante orgullo (carta de la autora, 04 de Marzo, 2010).

Estas afirmaciones, sin tener identificado un público objetivo y los objetivos comunicacionales planteados en este proyecto de graduación, jamás podrían cumplirse. Con esto se corrobora desde nuestro caso testigo uno de los conceptos establecidos en el marco teórico de este trabajo: es muy importante la identificación de los públicos afectados de manera directa o indirecta en una campaña de comunicación interna para que esta sea efectiva.

4.1.8.2 Definición de los canales de comunicación

Para llevar adelante la campaña, se utilizaron casi todos los canales de comunicación internos disponibles en la Firma: correo electrónico, carteleras internas, intranet, webcast y newsletter electrónico. El objetivo era transmitir el mensaje bajo una estrategia de comunicación integral con el fin de que éste llegara a la audiencia a través de distintos canales.

Si un empleado no frecuentaba la oficina por trabajar desde un cliente o desde su casa, cualquier canal de Internet que lo una a la compañía iba a contener información sobre la campaña.

4.1.8.3 Calendarización de la campaña (véase Cuerpo C. Anexo)
Dentro de la calendarización, se fijaron los tiempos y plazos de publicación. Es decir, se plasmó en una tabla las fechas estipuladas estratégicamente para lograr una campaña exitosa sin saturar los canales de comunicación.

Sería uno de los desafíos planteados en la parte ejecutiva de la campaña cumplir con los plazos y respetar lo estipulado previamente.

4.1.8.4 Presupuesto de campaña (véase Cuerpo C. Anexo)

Del mismo modo que la calendarización, se estableció un presupuesto a modo de tabla con los costos del campeonato de fútbol.

Los mismos están divididos en dos. Por un lado los costos relacionados con la organización del torneo y por otro la comunicación del mismo. Por otra parte, a la dirección de la Firma se le presentó dicha información en contraposición de los costos en los que se incurría en años anteriores, al terciarizar el servicio con la intención de demostrar el cumplimiento de la premisa de bajar costos.

5. Etapa de Ejecución

Llegados a este punto del trabajo, luego de relevar la información necesaria y de planificar la campaña de comunicación, es momento de empezar a desarrollar el plan ejecutado.
El contenido de este capítulo consistirá en explicar los puntos relacionados a la etapa de ejecución de la campaña “Copa Integración Ernst & Young 2009” y cómo se sortearon las dificultades que pudieron aparecer en el transcurso de dicha ejecución.


Dentro de la etapa de ejecución, con el objetivo de orientar las acciones de comunicación a lo largo del torneo, se establecieron tres etapas clave con acciones de comunicación específicas en función de los objetivos que se querían lograr en cada una de ellas. En primera instancia se pensó una etapa de lanzamiento, seguida de una de desarrollo con el torneo ya iniciado, finalizando con una etapa de cierre que termine de dar forma a la atención prestada al torneo.

5.1. Etapa Lanzamiento

Esta etapa fue una de las más importantes porque, de alguna manera, marcaba el inicio de una comunicación diferente sobre el torneo de fútbol. Se sostenía que, a partir de las acciones de comunicación que se implementaran en esta instancia, se iba a reducir el rumor (punto más que positivo) y sensibilizar no sólo a los equipos participantes
(Público A) sino también al público en general (Público B). Y, a la vez, se necesitaba posicionar la identidad visual del torneo para que fuera asociada a la Firma, y no a la empresa que, en años anteriores, era la que realizaba la comunicación.

Para esta etapa, se definieron diversas acciones de comunicación como: envío de e-cards y reminders por correo electrónico, publicación de afiches en las carteleras internas e inclusión de notas y banners en EY! News, el Newsletter oficial de la Firma descripto en capítulos anteriores. Pero, de todas las acciones desarrolladas, hay dos que merecen ser destacadas debido al alto impacto que generaron en el público interno, estas son: spot de lanzamiento y el “Oley”.

5.1.1. Spot de lanzamiento

Incluyó el spot “Pasá la pelota, el campeonato se juega” y un aviso de inscripción al torneo. Como se mencionó anteriormente, en el lanzamiento se quería lograr un alto impacto visual y por eso se desarrolló un spot similar al de la marca Nike relacionado con el mundo del fútbol. El spot buscaba, en primera medida, presentar a uno de los personajes que se creó como vocero del campeonato, llamado Braulio Botoni. La inclusión del personaje buscaba conquistar al público por el lado del humor parodiando a través de Braulio a los viejos periodistas deportivos de los canales de televisión. Al inicio del spot, Braulio Botoni se encontraba en su oficina futbolera, rodeado de trofeos y fotos alusivas al deporte, pensando en voz alta sobre si el campeonato se jugaba o no, decide volcar su pensamiento en una hoja de papel para enviarle una carta a Ernesto San Gil (Country Managing Partner de Argentina, socio principal de la organización), pero abandona en el intento, abolla la hoja, y la tira hacia afuera como en un acto de enojo. A partir de allí se inicia una sucesión de imágenes con distintos empleados recibiendo el
bollo de papel en distintos espacios físicos de la empresa y jugando con él como si hiciese las veces de pelota de fútbol. De esta manera, la pelota se va “pasando” por todo el estudio hasta que llega a los pies de un último empleado que la patea con fuerza, enviándola lo suficientemente lejos para que caiga sobre el escritorio de Ernesto San Gil, socio principal de la Firma. Él, intrigado por saber que contiene el papel, despliega el bollito, mira el mensaje que contiene la hoja y lo vuelve a abollar arrojándolo a la cámara. Allí el bollo se despliega y se lee la leyenda. “Pasa la pelota, el campeonato se juega” Copa Integración Ernst & Young 2009.

El video fue un éxito, el departamento de comunicaciones internas recibió felicitaciones por parte de todo el personal, desde socios hasta asistentes. La idea similar “Nike”, la musicalización, el ritmo, la inclusión de un personaje de ficción “misterioso” y la participación de empleados de todos los sectores de la Firma actuando en el video lograron el alto impacto buscado, dando inicio a la campaña y logrando captar toda la atención del público por saber cómo iba a continuar la misma.

5.1.2 Sitio de intranet: Oley

Para que el torneo tuviera una cobertura de comunicación integral se pensó que debía contar con un canal de comunicación propio y exclusivo que permitiera, tanto a los equipos participantes como al público en general, consultar información sobre los partidos de cada fecha, el fixture, la tabla de posiciones, los jugadores amonestados, el fair play en general y toda la información necesaria para estar al tanto de lo que ocurriría durante el desarrollo del torneo. Para ello, se diseñó el Oley, un sitio de intranet que imita al diario deportivo “Olé” y, además, contiene en su nombre las siglas de la firma (EY – Ernst & Young).
Para su lanzamiento, se envió una edición especial, donde se presentaba el canal y las secciones que contenía e invitando a leerlo todos los miércoles. Además, se envió una e-card de lanzamiento y se publicó un afiche en las carteleras internas. Todo estaba bajo una misma línea conceptual y podía apreciarse desde distintos canales de la Firma, tanto físicos como electrónicos.

![E-card de lanzamiento del Oley](image)


Otro aspecto característico del lanzamiento fue la presentación de Braulio Botoni, el personaje misterioso que aparece en el spot de lanzamiento, como el columnista oficial del Oley. Debido al gran impacto que obtuvo este personaje en el spot, se decidió que su incorporación al canal agregaría un gran valor a su contenido y, a la vez, se reforzaría la coherencia comunicacional de la campaña. En el lanzamiento, Braulio le da la bienvenida a todos al Oley y anticipa el torneo que se viene.

5.1.2.1 Contenido del Oley
Además de estadísticas e información resumida sobre los torneos femenino y masculino, el Oley se planteó como objetivo presentar crónicas de todos los partidos en las que se destaquen equipos, jugadores, acciones de juego y que generen una mística entre los lectores que interprete el código común que ellos tenían desde antes y que no podían ver reflejado en una comunicación.

**CORRENTE QUE ESTÁN JUGANDO**

ET mauta perdió su primer partido en un campeonato de EY ante el inteligente planteo de Charlie y la Fábrica de EFTs quien contó con un gran Darío Corrente.

En un arranque de campeonato vigoroso, Charlie y la Fábrica de EFTs ya lleva dos partidos ganados y se subió al liderato de su zona. El sábado derrotó a un equipo nada habituado a los triunfos al actual campeón ETmauta que hizo un gran esfuerzo para mantener el resultado pero no le alcanzó para empatar a los hoy líderes. Darío Corrente marcó 3 goles y fue la figura del partido junto a Sebastián Maldonado.


A continuación se detallan las distintas secciones del Oley:

- **Página inicial**: representa el contenido “core” e incluye notas de los distintos partidos de cada semana. El contenido editorial apelaba a recrear el estilo de redacción del diario Olé (por ejemplo: titulares de alto impacto, con más de un sentido y significado cómico y/o irónico). Las notas ponían como protagonistas a los jugadores (goleadores, figuras del partido, acciones de equipo destacadas, etc.). Cada nota no sólo informaba
sino que dejaba lugar a que la gente tomase la información para realizar bromas internas, felicitar a jugadores y estimular el espíritu de competencia y de integración.

Secciones estadísticas: fixture, posiciones, goleadores, amonestados, figuritas (mirar figura en la siguiente página)


La “Campana” de Braulio: es la columna de opinión del personaje presentado, Braulio Botoni (un integrante del equipo de Comunicaciones Internas disfrazado con peluca, bigotes y una camiseta del “The Strongest”, equipo de la primera división del fútbol de Bolivia). Él tiene una ideología futbolística “Menotti”, amante del juego per se. Pero cada tanto en sus líneas se le filtran comentarios “Bilardistas” o que se atienen más a la importancia de los resultados. En cada columna semanal él escribía sobre la fecha en
general, mencionando las situaciones de diferentes equipos dentro del campeonato. Ensalsaba o “Maradoneaba” a los equipos con magia, con calidad y con mucha técnica e intentaba motivar a los equipos que no obtenían buenos resultados en el campeonato llamándolos a seguir entrenando y a no abandonar ante la adversidad. El impacto de las columnas fue alto y muy positivo, evidenciando buenos índices de lectura y comentarios. Braulio fue una de las claves del éxito del Oley.

![Banner “La Campana de Braulio” Columnista oficial del Oley. Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2009). Buenos Aires](image)

Medallero: manteniendo el estilo del diario Olé, que tiene un medallero con cuatro premios (“Maradona”, “Chenemigo”, “Terminator” y “Ghandi”), se definió un medallero propio relacionado con tres aspectos que forman parte de la cultura de la Firma, a saber:

Premio Quality: galardon otorgado a la figura de la fecha que se destacó por su calidad de juego (Quality –calidad– es un valor de la Firma como ya se ha remarcado y forma parte del tagline del isologotipo. La preocupación central de Ernst & Young es lograr la calidad en todo lo que se hace.).

Premio Código de Conducta: premio entregado al equipo Fair Play de la fecha (El Código de Conducta es la declaración de valores propios de Ernst & Young y respetados a nivel internacional que deben firmar todos los empleados de la compañía al incorporarse en la organización).
Premio GAM: medalla otorgada al equipo con mejor metodología de juego (GAM es la metodología de trabajo de auditoría que se aplica en la Firma). El premio intenta resaltar la importancia de otro de los valores de la empresa: el trabajo en equipo.

**MEDALLERO**

**PREMIO “QUALITY”**  
Gastón Abalos (Los Mostaceros)  
Impecable actuación del muy buen arquero al que la suerte no le acompañó en esta Copa pero que ya nos tiene acostumbrados a grandes performances.

**PREMIO “Código de Conducta”**  
Macizas  
Es un equipazo. Juegan de memoria, ponen todo, siempre buscan atacar. Tienen talento y madera para seguir ganando.

**PREMIO “GAM”**  
Camino a la Gloria  
Soportaron sin chispa la actitud de los rivales que causaron la suspensión del partido por cantidad de expulsiones.


5.1.3 Etapa Desarrollo

El objetivo de esta etapa era mantener la atención del público en general (tanto de los participantes del torneo como del resto del personal) y, para ello, se centró en acciones de comunicación en el Oley, canal que había sido recibido de muy buena forma por el público.

Se decidió enviar una edición por semana, eligiendo el miércoles como día estratégico de publicación. La mitad de la semana servía a los fines de motivación y
refuerzo de la comunicación sobre el torneo. Como los partidos se jugaban el fin de semana, el lunes era el día de comentarios sobre lo ocurrido (los equipos de la fecha comentaban cómo había sido su partido a sus compañeros de trabajo, se enviaban fotos y en la Firma en general se podían escuchar comentarios relacionados con el torneo). A partir del martes comenzaba a decaer el recuerdo de lo ocurrido el fin de semana. Además, la recopilación de la información y detalles sobre los partidos se hacía entre el lunes y el martes. Por un lado, se recibían las estadísticas por parte de la empresa organizadora del evento que guardaba registro de los resultados y, por otro, se investigaban sobre detalles de los partidos, se efectuaban entrevistas a jugadores, se recopilaban anécdotas graciosas y toda información que pudiese complementar las crónicas.

Eran entonces los miércoles que se publicaba una edición del Oley, con las notas de la fecha anterior, la campaña de Braulio proponiendo una línea editorial que transmita valores de la Firma y la actualización de cada una de las secciones. Además, se incluía alguna nota sobre los partidos de la fecha siguiente para promocionarlos y mantener la expectativa sobre el torneo. De esta forma, se logró mantener la atención y el espíritu vivo del torneo en cada semana y durante el período en que duró el mismo.

En este punto del desarrollo, es importante mencionar una dificultad que se presentó a medida que avanzaba el torneo. Se empezó a percibir en el módulo estadístico utilizado por el departamento de Comunicaciones Internas para analizar los índices de lectura que el número de visitas al Oley iba decreciendo a medida que pasaban los partidos del fixture y se acercaba el final del torneo. En este sentido, a partir de octavos de final el Oley comenzó a recibir sensiblemente menos visitas. En función de encuestas telefónicas que se realizaron y charlas informales con los participantes, se comprobó que la atención sobre el torneo iba decreciendo al quedar los equipos
eliminados del juego y esto generaba menos interés o motivación de sus participantes y las áreas o sectores que los alentaban. El siguiente gráfico precisa la magnitud de la problemática para el caso del torneo masculino.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Edición</th>
<th>Cantidad de Visitas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lanzamiento</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>1ra Fecha</td>
<td>800</td>
</tr>
<tr>
<td>2da Fecha</td>
<td>800</td>
</tr>
<tr>
<td>3ra Fecha</td>
<td>800</td>
</tr>
<tr>
<td>4ta Fecha</td>
<td>600</td>
</tr>
<tr>
<td>5ta Fecha</td>
<td>400</td>
</tr>
<tr>
<td>Octavos de Final</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuartos de Final</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Semifinal</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Gráfico 1. Gráfico de evolución de lectura del Oley para las secciones de la categoría masculina de la Copa Integración Ernst & Young. Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2009). Buenos Aires

El punto más alto de lectura se logró en la segunda fecha cuando se recibieron 1056 visitas. El punto más bajo se evidenció en octavos de final cuando la cantidad de visitas cayó a 711.

Ante esta situación, se consideró necesario “recaptar” la atención del público a través de la incorporación de recursos visuales de alto impacto. Se incluyeron conferencias de prensa, posters de jugadores destacados, infografías y archivos de audio. Las conferencias de prensa, el elemento incorporado de mayor impacto, eran videos de un integrante de un equipo (podía ser el capitán, el jugador destacado, el goleador u otro) el cual respondía preguntas de Braulio. Este recurso no fue el único que tuvo excelente recepción. Los posters, que eran de equipos enteros o fotomontajes
temáticos de un jugador destacado causaron un impacto similar a las conferencias de prensa, aumentando la expectativa de los empleados por los contenidos publicados.


Como también queda evidenciado en el gráfico, a partir de la inclusión de estos nuevos elementos en la edición de cuartos de final, la pendiente de la curva se volvió positiva y se recuperaron índices de visitas, aunque sin poder superar el punto máximo de la segunda fecha.

5.1.4 Etapa Cierre

En esta etapa se quería cumplir uno de los objetivos planificados al inicio de campaña: lograr orgullo, sentido de pertenencia y motivación. Se pensó que este objetivo se podía lograr mostrando a los participantes como los verdaderos protagonistas del
torneo (que de hecho lo eran) y el resto del personal acompañando el evento desde un rol de espectador activo que siente el orgullo de pertenecer a una organización que fomenta y brinda el espacio para la recreación y el humor. Para lograrlo, también se utilizó como canal de comunicación el Oley que, a esa altura de los acontecimientos, se había instalado como “el” canal de comunicación del torneo de fútbol. Se publicó una edición especial de cierre que contenía:

1) Notas sobre los partidos de la final, 3° y 4° puesto, tanto del torneo masculino como femenino, actualización de las secciones y la columna de Braulio Botoni.

2) La cobertura comunicacional “in situ”, en la cancha, de la final del torneo masculino y femenino a cargo de Braulio, haciendo reportajes, a los equipos ganadores, a las figuras de cada equipo, etc.

3) Programa especial de Braulio con los campeones del torneo masculino y femenino como invitados, imitando el estilo de los programas de TV de canales deportivos como “La última palabra”, “El equipo de primera”, etc.

4) Posters de los campeones del torneo masculino y femenino para descargar.

5) Medallero de la Copa Integración Ernst & Young 2009.

6) Los números estadísticos del Oley, es decir visitas al sitio, cantidad de ediciones enviadas, cantidad de posters, videos, etc.

5.1.5 Descripción del proceso
Hasta aquí se analizó cada una de las etapas. Es necesario presentar que, a la vez, para llevar a cabo las acciones de comunicación en cada una de las etapas clave, definimos un proceso que atraviesa a cada una de ellas. De esta forma se garantizó la misma calidad para todas las acciones desarrolladas y el logro de la coherencia comunicacional. Este proceso puede resumirse en las siguientes características:

1) Desarrollo de contenido: idea y desarrollo del concepto y el mensaje a transmitir.

2) Diseño y Producción: armado y maquetado de piezas de comunicación, impresión de piezas gráficas y diseño de piezas en general.

3) Control de Calidad: pruebas de navegación de interfaces gráficas, funcionamiento de links y descargas de archivos (para el Oley); pruebas de impresión para piezas gráficas y pruebas de links para piezas electrónicas.

4) Publicación: envío de las piezas de comunicación a través de los canales definidos.

5) Evaluación: seguimiento y evaluación del impacto de las piezas/acciones de comunicación realizadas (cuantitativo y cualitativo).

6. Etapa de Evaluación

Ya presentados los aspectos centrales de la campaña comunicacional para Ernst & Young, la exposición concluye con la descripción de la etapa de evaluación. Esta etapa
se divide en dos, por un lado los resultados obtenidos de manera cuantitativa y por otro aquellos que se han recogido de manera cualitativa.

Con respecto a la evaluación de las campañas de comunicación, es importante destacar lo que afirmó Capriotti:

Durante mucho tiempo, los profesionales de la comunicación no evaluaban adecuadamente sus campañas, alegando diversas razones, principalmente la naturaleza intangible de sus resultados. En la actualidad, esta concepción ha cambiado y a la actividad de comunicación se le exige que mida el logro de los objetivos esperados.

(2009, p. 254)

Lindenmann (1997) afirma que en la década de los noventa, han surgido distintos trabajos y publicaciones que se centran en el estudio de la evaluación de las acciones de comunicación y reflejan la importancia adquirida por esta actividad.

6.1 Resultados cuantitativos

Se tomaron como resultados cuantitativos las estadísticas del canal Oley porque es el aspecto en el cual se centró la campaña de comunicación. Según los datos surgidos del módulo estadístico, el Oley fue leído por 915 personas en promedio en las tres primeras entregas (70% de la dotación). A la vez, se logró un promedio de visitantes de 802 personas (62% de la dotación) durante las 10 ediciones publicadas.

Para dimensionar esto en el marco de la empresa que nos sirve de caso testigo, es importante mencionar que el ritmo de trabajo de la Firma durante los meses que duró...
la publicación fue intenso para la mayoría de los departamentos. La mayoría de los profesionales se encontraban trabajando en los clientes, preparando la época de inventarios y cierre de balances (lo que se denomina “peak” o período de mayor carga laboral en el año). Por otro lado, la fecha de publicación de la campaña se corresponde con el momento de mayor cantidad de ingresos de personal a la Firma de cara el Peak y el momento más intenso en cuanto a cursos de capacitación preparatorios. Estos eventos que podían presuponerse como factores que alejen lectores, no mellaron los buenos índices de lectura y seguimiento de los empleados sobre el devenir del campeonato.

Por otro lado, el modulo que arroja las estadísticas refleja un promedio de 2.05 visitas por persona, es decir, cada visitante ingresaba en promedio 2 veces al sitio.

6.2 Resultados cualitativos

Se logró captar el interés y la motivación del personal (se recibieron comentarios, fotos, críticas constructivas, videos, etc. para publicar en el Oley). La gente tuvo una muy buena respuesta haciendo sugerencias por mail, contactando al equipo editor del Oley, ofreciéndose para entrevistas y conferencias de prensa y queriendo participar de las iniciativas que fueron surgiendo.

También se logró que semana a semana el producto genere ansiedad y expectativa del personal por la publicación del Oley (el personal llamaba a distintos integrantes del equipo de Recursos Humanos y de Comunicaciones Internas para preguntar cuándo o a qué hora se publicaba el Oley). Durante los primeros 20 minutos del envío de la publicación ingresaba el 60% del total de lectores.
Otro de los puntos importantes que se pudo recabar fue que se logró generar una mayor participación de los empleados en la comunicación del torneo, haciéndolos verdaderos protagonistas. Algunas anécdotas compartidas por el equipo de Comunicaciones Internas de Ernst & Young como las que siguen son buenos ejemplos que pueden ilustrar este resultado: Un empleado – que era la “valla menos vencida” del torneo, es decir, el arquero que menos goles en contra recibió – estaba trabajando en las oficinas de un cliente en Moreno y ante la solicitud de una entrevista pidió por favor participar, que lo esperemos y viajó 2 horas desde Moreno al Microcentro para hacer la conferencia de prensa después del horario laboral. Al ser consultado por sus ganas de participar, el empleado confesó que no iba a dejar pasar la oportunidad de ser entrevistado, así motivaba al resto de sus compañeros de equipo y “metía miedo” a los futuros rivales.

Los jugadores “estrellas” de los equipos eran citados para hacerles producciones fotográficas y, sí o sí, asignaban un tiempo de su jornada laboral para participar en las mismas, aunque estuvieran fuera de las oficinas de la Firma o en las oficinas de un cliente, lo cual no es frecuente para Ernst & Young, una organización en la cual se prioriza la eficiencia en el uso del tiempo como parte de la gestión.

El día del programa especial del Oley, los campeones del torneo masculino y femenino, trajeron sus camisetas, sus medallas y la copa obtenida y le otorgaron una gran importancia a la entrevista porque sabían que lo iba a ver toda la empresa. Pidieron una copia en DVD de la entrevista realizada y respondían a las preguntas cual si fueran verdaderos futbolistas en un programa de televisión.

En ese marco, y siguiendo elementos propios del folklore del fútbol, también en el programa especial de cierre, la capitana del equipo femenino campeón anunció su retiro.
como jugadora y agredó a todos lo que la apoyaron hasta llegar a ese momento tan importante con su equipo.

Otro ejemplo de un cultivado folklore fútbolístico a raíz del Oley es el de un equipo que, al ser convocado a una entrevista, dijo que “no daban notas por cábalas” (esto muestra la relevancia que le otorgaban al Oley como canal de comunicación).

Algo a resaltar es que las entrevistas y las conferencias de prensa no estaban guionizadas, sino que eran espontáneas y cada persona hablaba tan seriamente que parecía una conferencia de prensa real (ver videos en Anexo: material audiovisual). Espontaneidad y protagonismo eran los resultados que podía observarse de dichas participaciones. La gente se sentía cómoda en la flexibilidad de esos canales de comunicación y no ponían ninguna objeción para participar.

Se logró contribuir a la motivación y al clima laboral: en los almuerzos, en los ascensores y en los pasillos se hablaba del torneo. Mientras duró el mismo, existía un “radiopasillo” sobre los candidatos al título de campeón. Había equipos que entrenaban fuera del horario laboral y otros que se juntaban antes de cada partido para preparar su táctica de juego. Muchos de esos equipos se filmaban entrenando o se sacaban fotos y las compartían con el Oley para mostrarles a los demás equipos lo bien que se estaban preparando.

En los desayunos con el N° 1 de la Firma y en los focus groups, uno de los temas positivos a destacar era el torneo de fútbol. Todos hacían saber su conformidad con el cambio en la comunicación del campeonato y pedían profundizar y continuar por ese camino en vistas a posibles campañas de comunicación como la de la fiesta de fin de año o las iniciativas relacionadas al Mundial de Fútbol 2010 que se jugaría al año siguiente. La dirección de la empresa felicitó al equipo involucrado en la campaña y apostó a
iniciativas similares de bajo costo y centradas en la creatividad para otros eventos. Este fue uno de los resultados postivos “extra” que tuvo la campaña.

Se logró la motivación de distintas áreas de la empresa como proveedoras internas. Por ejemplo: el sector de Reproducción y Copiado ponía como prioridad la impresión de las afiches, el área de Tecnología trabajó muy de cerca con el proyecto para publicar el Oley todos los miércoles porque de lo contrario, no se cumplían los objetivos de respetar la calendarización.

La campaña de comunicación de la Copa Integración Ernst & Youn logró integrar distintas áreas, motivar al personal y reposicionar el torneo de fútbol como uno de los eventos más importantes del año, propios de la Firma y para su gente.

Para finalizar con la evaluación de la campaña de comunicación interna las declaraciones de Grégori cierran este capítulo:

“El Oley fue y es un producto maravillo, es un canal de comunicación muy importante para la firma. Actualmente hemos logrado que el mismo sea 2.0. Y al ser un canal con más visita que nuestra newsletter el mismo está siendo utilizado de manera indirecta para que el empleado se entere de las novedades del negocio y de las actividades de responsabilidad social empresaria”
(Carta del autora, 29 de Octubre de 2009)

También estos resultados hicieron eco a puertas afuera de la organización. Por un lado los organizadores del torneo de fútbol, quedaron sorprendidos por como impactó el Oley en el torneo. Del mismo modo personas ajenas a la organización como amigos de los empleados que trabajan en otras compañías seguían el Oley.
Otro caso donde se notaba la importancia del Oley fue en los empleados de los clientes donde el personal de Ernst & Young estaba asignado. Como se mencionó en apartados anteriores, los empleados de Ernst & Young gran parte del año están asignado a clientes, por lo que todas las acciones de comunicación las leen desde su pc. Cuando llegaba el miércoles los empleados de los clientes sentían “envidia sana” al ver como se comunicaba el torneo en Ernst & Young. Por el contrario el empleado de Ernst & Young sentía orgullo y sentido de pertencia a la Firma. Cumpliendo con otro de los objetivos que pretendía este proyecto de grado.

Conclusión

Los resultados mencionados anteriormente, por un lado demuestran el logro de los objetivos que se plantearon al iniciar este proyecto de graduación aplicado a una campaña de comunicación interna para Ernst & Young. También cabe destacar que el desafío que se había planteado para resolver la problemática presentada fue superado
ampliamente: se consiguió un producto innovador, creativo y de alto impacto y el mismo se realizó con un costo mínimo.

Pero el mayor orgullo es haber ideado y producido toda la campaña para poder practicarla de manera real con el Departamento de Desarrollo y Comunicaciones Internas de Ernst & Young, demostrando ahora sí que la teoría no se aleja de la práctica.

Todas las acciones y las piezas de comunicación fueron pensadas para el público objetivo, fue un trabajo real propiamente dicho en donde se realizaron una gran cantidad de piezas gráficas: afiches, e-cards, posters, etc. También la redacción de las notas era un elemento fundamental y se logró con claridad y neutralidad deportiva. Las impresiones fueron realizadas dentro de las instalaciones de Ernst & Young cuidando los costos y todo logró tener una mística que, en palabra de uno de los empleados de la Firma que participó como entrevistado del Oley era “Fatto in casa”, es decir, el Oley era algo original, propio y protagonizado por la gente.

Desde mi punto de vista personal, me siento orgulloso de haber contribuido en aspectos tan importantes para Ernst & Young, como lo son el clima organizacional, la motivación y la integración de los empleados.

Como resultado del gran impacto que generó el torneo el año pasado, este año, dos meses antes de comenzar la Copa Integración Ernst & Young, los empleados preguntan cuándo empezará la inscripción, si estará el inolvidable Braulio y si saldrá el Oley. Esto es realmente motivante, para seguir construyendo un producto mejor, incorporando nuevos recursos, innovación y creatividad. Con la finalidad de seguir con los estándares de calidad que busca Ernst & Young, como lo dice su slogan Quality in everything we do, calidad en todo lo que hacemos.
Luego de 7 meses, el proyecto salió publicado en el diario Clarín, dentro del suplemento IECO. El objetivo de la publicación fue informar al resto de las organizaciones, como de manera creativa se puede comunicar e integrar al empleado. Este fue otro de los resultados sumamente positivos de la campaña. (Ver anexo. Artículo del Diario Clarín. Suplemento IECO)

Un punto final para recalcar dentro de este proyecto, referido la esfera personal de quien escribe, fue que al finalizar el mismo y gracias al éxito de la campaña de comunicación interna, logré que me efectivizaran en la compañía. Con lo cual, más allá del éxito logrado en términos del trabajo en sí, para mí significó la concreción de una oportunidad laboral que hasta el día de hoy es una realidad. Por ello, esta campaña no es para mí algo más, sino que significa mucho y es por esto que la elegí para compartirla en este trabajo de graduación.

Actualmente soy responsable del área de comunicación interna de Ernst & Young y me siento orgulloso de presentar este proyecto profesional en mi tesis. Considero que el mismo se presenta de manera clara, simple, y que los objetivos generales y específicos como mencioné con anterioridad se llevaron a cabo a la perfección.

Para cerrar, tras leer todo el proyecto, considero y me ilusiono con que muchos profesionales de la comunicación, a la hora de planificar la comunicación interna sobre un torneo de fútbol, puedan tomar mi trabajo y utilizarlo como guía, concretando de esta forma un aporte a esta disciplina.

Nuestro trabajo es comunicar, transmitir y a partir de ahí motivar y lograr objetivos intrínsecos que están por encima de lo directo, dentro de las prioridades
organizacionales. Es mi intención que este trabajo sea un ejemplo concreto de que la contribución de nuestra disciplina al éxito de los negocios es más que importante. Que nuestro rol en las empresas es el disparador para generar climas de trabajo positivos, donde los empelados estén contenidos y puedan trabajar más a gusto, alineando sus objetivos personales y profesionales con las propuestas de valor que sus empresas tienen para darle y eso redunde en los éxitos de negocio.

Espero también que este trabajo sea inspirador para estudiantes de nuestra carrera y carreras afines. Que puedan encontrar un factor motivacional en estas páginas y comprendan a partir de este trabajo una verdad que nos invite a seguir adelante: una verdad que nos dice que la teoría y la práctica tienen un lugar en común y un punto de tangencia. Y esa unión se revela en la experiencia, en el trabajo que día a día nos toque hacer a los que amamos esta carrera.

Un producto que continúa

El concepto de continuidad dentro de una campaña comunicacional es clave. Siempre que se piensa en armar una planificación, no debe soslayarse la importancia de pensar en el futuro del producto. En el caso del Oley, los mismos empleados exigían que el producto continuara. Meses anteriores al torneo de fútbol, ese pedido por parte del personal se vio reflejado en los distintos focus groups organizados por el Departamento de Desarrollo y Comunicación Interna; en ellos, uno de los emergentes principales en las consideraciones del público fue el Oley. Como resultado de esta recopilación de información, desde el Departamento de Comunicación Internas se pensó mantener los estándares de calidad acompañando los mismos con innovaciones tecnológicas. Es por esto que la edición 2010 del Oley se presentó de la siguiente manera:
1) Radio Oley

Con el objetivo de mantener la atención del público afectado, los días viernes se posteaba y publicaba un programa de radio que se grababa los miércoles.

Los motivos principales por los cuales se decidió incorporar esta innovación fueron, entre otros, la búsqueda del impacto folklórico que la radio tiene en lo relacionado al fútbol (ya que siempre fue considerada como “la gran compañera del hincha”) y la optimización de recursos tecnológicos debido a que los archivos de audio no ocupaban grandes espacios en nuestros servidores, favoreciendo la descarga del programa de manera simultánea entre todos los empleados.

El programa tenía una duración máxima de 15 minutos. No sólo fue útil para promocionar el Oley y el torneo de fútbol, sino que también sirvió para hacer “comunicados internos” con el fin de “vender” otros canales de comunicación interna como el “Okey” (portal de compra y venta) o el News EY! (newsletter oficial de la Firma). También se hicieron spot radiales con el fin de recaudar pañales y leche incentivando a que los empleados se sumen a una de las campañas de responsabilidad social empresaria llevadas adelante por Ernst & Young. En conclusión, la radio fue un producto que repercutió de manera positiva en los empleados consolidando al Oley como el canal de comunicación para la Copa Integración Ernst & Young.

2) Interfaz 2.0

Cuando uno hace referencia a un canal de comunicación 2.0 (término muy utilizado en el mundo de las comunicaciones), se refiere principalmente a la interacción
entre el usuario y la interfaz gráfica. Hoy en día la comunicación se presenta de manera bidireccional, los usuarios pueden dejar comentarios en noticias de periódicos online, comentar un video, escribir sobre un “muro”, criticar películas, etc. En este sentido lo que se pretendía buscar con esta innovación tecnológica era adaptar el Oley a la forma de comunicación actual.

Lo que se pretendía desde el Departamento de Comunicaciones Internas era lograr que los distintos equipos pudieran interactuar con el Oley, como así también entre los propios jugadores con el fin de ir logrando un clima deportivo intenso. Por supuesto, era una jugada arriesgada, ya que presentaba desafíos a resolver como la posibilidad de violencia verbal en los comentarios, factor que se opondría a los valores corporativos que Ernst & Young quiere transmitir con la organización de la Copa Integración. Finalmente, ese posible desafío no fue más que un prejuicio; los comentarios fueron sumamente productivos, se pudo ver alguna que otra “chicana” deportiva pero siempre con respeto y mesura.

El impacto de la innovación introducida fue sumamente positivo y logró que el público se sintiese aún más dueño del Oley y del evento deportivo.

3) Diseñá tu escudo

Siguiendo bajo el concepto de comunicación 2.0, el Oley invitaba un mes antes del inicio de la Copa a que los equipos diseñaran sus escudos representativos. Los mejores escudos diseñados fueron seleccionados y las variables que se tomaron en cuenta por parte del Departamento de Comunicaciones Internas para evaluar los diseños
fueron: posibilidad de reproducción, legibilidad del escudo y su contenido semántico. La Firma premió al equipo ganador con un juego de camiseta con su escudo estampado.

4) Filmación de los partidos más relevantes del torneo

Para darle importancia y prestigio a las semifinales y finales. Se decidió contratar a una productora para que filme y edite los partidos. Los videos no sólo fueron posteados en el sitio del Oley, sino que también se subieron en Facebook al grupo de Ernst & Young Argentina, gestionado por el Departamento de Recruiting. De esta forma, el elemento pudo ser utilizado con fines de comunicación externa, mostrando la intensidad con que se vive la Copa Integración Ernst & Young para atraer candidatos para las búsquedas laborales de la Firma.

Hoy en día, el Oley es “él” canal de comunicación de la Copa Integración Ernst & Young. Inclusive desde lo cultural, ya es un elemento más del folklore del fútbol de la empresa. De hecho, ya existen varios cánticos por parte de los equipos mencionado al producto (“A donde están, que no se ven, los que opinaban por Oley”)

Es realmente un orgullo saber que actualmente el Oley sigue siendo un éxito. Ahora el desafío es mantenerlo. En orden a esto, uno de los objetivos para el corriente año es: Figuritas Oley 2011 – Completá el álbum.
Referencias Bibliográficas


Gutenmajer, Natalia. (2009, 1° de marzo) La comunicación bajo la lupa. La Nación. 
Suplementos Empleos pp. 1 y 2


Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2005). IV Estudio de la Comunicación Interna en empresas Españolas,
Disponible en:

Red Inside Nº 32 (2007), Comunicación interna Integral,
Disponible en: http://www.inside.com.ar/redinside2/032/?issuename=N%BA%2033

Rey Lennon, Federico y BARTOLI PIÑERO, Javier (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación, La Crujía, Buenos Aires


Villafañe, Justo (1993) Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide S.A., Madrid

Xífra, Jordi (2003), Teoría y estructura de las Relaciones Públicas, McGraw – Hill, Madrid.

Bibliografía


Comunicación Interna en Chile (2008), *Comunicación interna en DHL, llave para el triunfo en los negocios*.


Sanz De la Tajada, Luis Angel (1998) *Auditoría de la imagen de empresa*. Síntesis, Madrid

