

COMUNICACIÓN INTERNA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES

KARLA CHAMAN*

Recibido: 15 de agosto del 2024 / Aceptado: 23 de agosto del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7359>

RESUMEN. La autora ofrece una entrada reflexiva sobre su carrera en comunicaciones dentro de instituciones financieras internacionales (IFI). Con una experiencia que abarca casi treinta años, detalla su evolución desde roles en el sector privado y público en Perú hasta posiciones significativas en organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Internacional. La autora discute la multifacética naturaleza de las comunicaciones en estas entidades y cómo su comprensión de este campo ha crecido y se ha enriquecido a través de sus interacciones y responsabilidades globales. Además, reflexiona sobre cómo su desarrollo profesional ha sido paralelo a un crecimiento personal, notando cómo la experiencia laboral no solo aumenta la competencia técnica, sino también la influencia personal dentro de las organizaciones. El texto plantea un análisis de las experiencias del autor y sus observaciones acumuladas en el ámbito internacional, incluidos temas de gestión y liderazgo en comunicaciones, destacando la importancia de la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la formulación de estrategias de comunicación efectivas para enfrentar desafíos emergentes.

PALABRAS CLAVE: comunicaciones / desarrollo / estrategia / instituciones financieras internacionales / liderazgo

INTERNAL COMMUNICATION IN INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS

ABSTRACT. The author offers a thoughtful entry on his career in communications within international financial institutions (IFIs). With experience spanning nearly 30 years, she details her evolution from roles in the private and public sector in Peru to significant positions in organizations such as the World Bank, the Inter-American

* Magíster en Políticas Públicas. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4320-419X>. Correo electrónico: kchaman@imf.org

Development Bank, the European Central Bank and the International Monetary Fund. The author discusses the multifaceted nature of communications in these entities and how their understanding of this field has grown and been enriched through their global interactions and responsibilities. In addition, she reflects on how her professional development has paralleled personal growth, noting how work experience not only increases technical competence, but also personal influence within organizations. The text promises an analysis of the author's experiences and accumulated observations in the international arena, including management and leadership issues in communications, highlighting the importance of adaptability, continuous learning and the formulation of effective communications strategies to meet emerging challenges.

KEYWORDS: communications / development / strategy / international financial institutions / leadership

COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS INTERNACIONAIS

RESUMO. O autor apresenta uma reflexão sobre a sua carreira na área da comunicação em instituições financeiras internacionais (IFI). Com uma experiência de quase 30 anos, o autor descreve a sua evolução desde funções no sector privado e público no Peru até posições importantes em organizações como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional. O autor discute a natureza multifacetada das comunicações nestas entidades e a forma como a sua compreensão do campo cresceu e foi enriquecida através das suas interacções e responsabilidades globais. Além disso, reflecte sobre a forma como o seu desenvolvimento profissional foi paralelo ao crescimento pessoal, observando como a experiência profissional não só aumenta a competência técnica, mas também a influência pessoal dentro das organizações. O texto promete uma análise das experiências do autor e das observações acumuladas na arena internacional, incluindo questões de gestão e liderança em comunicações, destacando a importância da adaptabilidade, da aprendizagem contínua e da formulação de estratégias de comunicação eficazes para enfrentar os desafios emergentes.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação / desenvolvimento / estratégia / instituições financeiras internacionais / liderança

1. INTRODUCCIÓN

En general, no suelo escribir en castellano y hace más de veinte años que no escribo un ensayo en este idioma. Así que, cuando el equipo de *Comunica360°* me pidió que escribiera uno, me hizo mucha ilusión. Y es que ser una servidora pública internacional y radicar en otros países te reduce las posibilidades de expresarte en tu idioma materno. Posibilidad que hoy aprovecho para poder compartir con ustedes dos reflexiones.

La primera es sobre la profesión de las comunicaciones y sus múltiples facetas desde la mirada del mundo de las instituciones financieras internacionales (IFI). Llevo casi treinta años trabajando en el mundo de las comunicaciones. Primero lo hice en el sector privado y público en el Perú y, luego, la mayoría de mi trayectoria profesional fuera del país, en instituciones internacionales como el Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Central Europeo (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Por ello, creo tener una perspectiva amplia y, tal vez, única de la función de las comunicaciones en las IFI.

La segunda reflexión está vinculada al crecimiento personal y a la madurez profesional que la experiencia laboral genera en el individuo, así la influencia de nuestras propuestas técnicas también puede incrementarse con el pasar del tiempo. En el mundo de las IFI, ese nivel de influencia adquiere múltiples formas, por ejemplo, la investigación y las publicaciones, pero también el liderazgo y gerencia de equipos. Y sobre gestión y gerencia de comunicaciones también escribiré hacia el final.

Este ensayo, basado en mi travesía de desarrollo profesional, es también un camino de crecimiento personal. No aspira a ser prescriptivo, pero sí reflexivo, fundamentado en casos y experiencias de trabajo que inspiraron e influyeron en mi entendimiento del mundo laboral en las IFI, enfatizando en la importancia de robustos y pragmáticos planes de comunicaciones, del aprendizaje continuo y la necesidad de adaptarse a los desafíos emergentes.

2. LOS INICIOS Y LA EXPERIENCIA

Estudí Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima a finales de los 80 e inicios de los 90. El mundo de las comunicaciones y de la tecnología era muy diferente al de ahora. Para empezar, el internet recién estaba en sus inicios, mientras el terrorismo menguaba en el Perú. Una buena parte del talento peruano juvenil fugó del país, más por necesidad que por convicción. Durante mi tiempo en la U. de Lima, consolidé mi interés por el mundo de las comunicaciones y descubrí que el proceso de comunicación tenía el poder de lograr cambios en las conductas de los individuos. Además, en dicho proceso, al involucrar a grupos humanos para que, debidamente informados, participaran en procesos de tomas de decisión, el impacto se amplificaba. Para mí, ese fue y es el corazón de mi carrera. Mi vocación y pasión.

Sin embargo, el entusiasmo y las herramientas de las comunicaciones no eran suficiente para generar el impacto y el cambio que aspiraba lograr. Me explico. En el sector público interactuaba con muchas disciplinas, cada una con su propio lenguaje y mirada de mundo. Yo interactuaba con economistas. Pronto, me di cuenta de que necesitaba hablar su propio lenguaje para que las propuestas técnicas de comunicaciones sean debidamente entendidas, aceptadas e implementadas. Así, con una beca bajo el brazo, salí rumbo a Estados Unidos en el 2001 para estudiar una maestría en Políticas Públicas.

Mientras estudiaba, empecé una nueva aventura en el equipo de comunicaciones para el desarrollo del Banco Mundial. Esta experiencia me permitió entender que, a pesar de que el mundo era más amplio, complejo y diverso, también era un mundo más cercano, conectado y homogéneo. Los problemas que pensaba que eran trágicos y únicos de mi país, los veía también en Kenia, Egipto e India. La sensación de satisfacción que sentí trabajando con grupos vulnerables en Perú fue replicada y a veces superada con creces, ya que trabajé con grupos similares en El Salvador, Tanzania o Armenia. Pasé de servidora pública local a servidora pública internacional y aprendí que podía seguir sirviendo a mi país sin importar dónde viviera.

Viajé mucho, aproximadamente dos a tres semanas por mes durante varios años. Mis destinos cubrían África, Asia y Latinoamérica. Diseñé planes de comunicaciones para proyectos de infraestructura, educación, agricultura y biodiversidad, turismo y cultura, entre otros. Capacité a las autoridades de varios países en los fundamentos básicos de comunicaciones para mejorar sus capacidades internas de planificación e implementación. Aprendí que, para ser comunicador en el mundo del desarrollo —y en las IFI, en general—, se necesitaba de mucha versatilidad, flexibilidad y constante adaptación y renovación.

3. POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

Una de las razones por las que el mundo de las políticas públicas me atrajo fue el potencial impacto de las comunicaciones en la toma de decisiones gubernamentales. En la década de los 90, cuando trabajaba en un proyecto de desarrollo en el sector público, me di cuenta de que coexistían dos tipos de comunicaciones. Por un lado, el enfoque técnico que solía habitar en los equipos de proyectos de desarrollo financiados por organismos internacionales o IFI; por el otro, un enfoque de comunicaciones limitado a la producción de notas de prensa, entrevistas a medios de comunicación y eventos institucionales, que habitaba, principalmente, en la gerencia de comunicaciones del ministerio en el que trabajé. No podía evitar comparar las metodologías utilizadas por los profesionales de la comunicación en la toma de sus decisiones y, tal vez más importante, en el asesoramiento que brindaban a los gestores de las políticas en el ministerio. Sabía que había varias herramientas técnicas a la mano, pero no entendía por qué tales profesionales no

podían o querían utilizarlas de manera más provechosa para lograr un mayor impacto evidente.

Con el paso del tiempo, me di cuenta de que ese enfoque limitado en el uso de las comunicaciones se encontraba en varios espacios del sector público y no solo en Perú, sino también en otros países. Personalmente, me resistía, en la medida de lo posible, a promover las comunicaciones como un mero proceso de embellecimiento de productos, de narrativas que “conecten” con el público, pero sin sustancia en el contenido. Y me rehusaba a hacerlo porque, conservando el espíritu revoltoso y romántico propio de mi edad de ese entonces, veía totalmente irresponsable que, desde el Gobierno o de un proyecto de desarrollo, se trate de usar las comunicaciones para reemplazar un sólido proyecto o iniciativa. Y no hay nota de prensa ni estrategia de comunicación que cambie ese hecho. Por ello, me interesó estudiar políticas públicas.

Entender el proceso de toma de decisiones en el sector público y acompañarlo desde el inicio, con una metodología y herramientas adecuadas de comunicaciones para poder influenciarlo, tiene de por sí un enfoque estratégico de gran impacto. Las políticas públicas y la comunicación estratégica se complementan perfectamente. Ejemplos abundan en el sector de salud, en el que el impacto de las comunicaciones no solo se ve reflejado en el cambio de la conducta de individuos, sino que realmente una buena comunicación puede salvar vidas. Es genial trabajar en el mundo del desarrollo, contar historias interesantes de éxito de proyectos de educación, de mejoramiento del servicio de agua y desagüe, de agricultura o reforestación, etcétera. La parte más compleja y delicada es influenciar sobre las decisiones en la misma organización, bien sea del Gobierno o de las IFI. Enriquecer ese proceso de toma de decisión con adecuada comunicación es muy retador.

Luego de algunos años de trabajo en mi primera IFI, desarrollé cursos de capacitación para servidores públicos. Me asignaron Tanzania, hermoso país con muchas deficiencias, como Perú, y con grandes oportunidades, también como Perú. Durante cinco años, capacitamos a la gerencia de mando medio de varios ministerios en los fundamentos básicos de las comunicaciones. Nuestro objetivo no fue convertirlos en expertos en comunicaciones solo con una semana intensa de trabajo y prácticas. Lo que nos interesaba es que interiorizaran conocimientos mínimos de la disciplina de tal manera que no obstaculizaran —por desconocimiento o malentendidos— las propuestas de comunicaciones de sus propios equipos de trabajo. Y, muchas veces, en el juego de roles que implementábamos, los participantes veían reflejados en nosotros, sus instructores, la conducta que asumían o comentarios que hacían a sus equipos de comunicaciones. Los agradecimientos de oficiales locales por el apoyo indirecto que la IFI brindaba para alisar el camino de sus planes de comunicaciones era lo más gratificante de esta experiencia.

4. LAS FACETAS DE LAS COMUNICACIONES

En la universidad era fascinante ver la manera cómo se conducían y comportaban los diferentes grupos de estudiantes: los de periodismo, los de comunicaciones para el desarrollo, los de comunicación organizacional, los de corporativa y los de diseño y *marketing*. Al ser todos más jóvenes e ingenuos, nos parecía en ese momento que quienes optaban por comunicación para el desarrollo tenían mayor compromiso de servicio que el resto de las otras especialidades; que los que se decidían por *marketing* eran más *cool* y creativos; los periodistas, más guerreros y todoterreno; los de corporativa, más *business driven*; y, los de organizacional, más centrados en las relaciones y en los grupos pequeños. Sin embargo, si bien esa percepción podría ser válida en la superficie, los años de experiencia me han demostrado que todas esas facetas de las comunicaciones son útiles y muy necesarias independientemente del tipo de comunicación que tengas a tu cargo. Así como en la década de los 90 se aludía a las cuatro *p* del *marketing* como la combinación clave de los conceptos de precio, plaza, producto y promoción; hoy en día comprendo que para ser un buen comunicador para el desarrollo hay que ser también un buen marketero y corporativo. Hay que ser un comunicador completo.

Esta sección me permite analizar algunas de las múltiples facetas de las comunicaciones en las que he tenido el privilegio de trabajar en cuatro IFI durante las últimas dos décadas. Si bien no revelo detalles de los casos de estudio que describo, por cuestiones de confidencialidad, el lector podrá tener una idea muy clara del propósito e impacto en cada una de ellas.

a. Grupos de interés y las comunicaciones para el desarrollo

Cada proyecto deja una marca especial en el profesional de las comunicaciones. Nuestra profesión exuda empatía, conexión. Todos los proyectos en los que he trabajado han sido especiales de una manera u otra, pero tal vez los dos que más me marcaron durante mis inicios en desarrollo internacional fueron el proyecto de reubicación de familias en una zona vulnerable de Perú y uno de implementación del servicio de agua en Bangalore, India. Aún trabajaba en la banca multilateral y, como parte de un préstamo, tuve que asesorar técnicamente a un gobierno regional para reubicar a aproximadamente trescientas familias de una zona vulnerable por los deslizamientos de tierra. Varias personas fallecieron en deslizamientos anteriores. Entonces, mi equipo y yo tuvimos muchas reuniones con las comunidades y sus líderes locales, lidiamos con la desconfianza, el rencor ante el abandono del Gobierno, la mala política, la corrupción y frustración. Visitamos a cada familia, conversamos con las jefas y jefes de familia.

Al final, nuestros esfuerzos de comunicaciones y relacionamiento con los grupos de interés dieron frutos y pudimos conseguir un acuerdo firmado por los líderes con el compromiso de reubicación. Fue una gran victoria profesional en ese momento. Disfruté

ese logro, pero luego me di cuenta de que, si bien la comunicación con los grupos de interés fue exitosa, el papel aguantaba todo y que acuerdos como esos son difíciles de cumplir a menos que haya compromiso político asegurado o continuo. Solo un grupo pequeño de familias logró reubicarse.

En la misma organización, años más tarde, fui parte del equipo técnico que asesoraba al Gobierno en la implementación del servicio de agua potable y desagüe en comunidades de muy bajos recursos económicos en Bangalore, la capital del estado de Karnataka, al sur de India. Conocí una cara de la pobreza que no había imaginado, una que, de la mano de la resignación frente al *statu quo* de las familias como parte de su cultura, me hizo reflexionar sobre las oportunidades en mi país y el tremendo reto para una nación tan grande como India de lograr revertir dicha situación.

Los esfuerzos de comunicaciones debían ser extraordinarios, costosos y de muy largo plazo, no solo por los temas de infraestructura de agua y desagüe que debería de implementarse, sino por las campañas de educación asociadas al proyecto. El cambio de conducta y adopción de nuevas prácticas de higiene tomarían varios años. La priorización era clave, identificar por dónde empezar, mantener la mira en el objetivo final y dar pequeños pasos, tan pequeños que pareciera que no se avanzaba. Aprendí a valorar que los fracasos y frustraciones en los proyectos contribuyen a éxitos futuros en otros.

b. Interacción con la sociedad civil: regional y global

Las relaciones entre los organismos de sociedad civil (OSC) y las IFI ha evolucionado sustancialmente en las últimas décadas. Durante mi tiempo como jefa de relaciones institucionales con OSC en dos IFI, observé con gran satisfacción cómo varias ONG, fundaciones y otras organizaciones similares, que operaban tanto en el ámbito local como regional, lograron fortalecer sus capacidades de entendimiento de las IFI. Al hacerlo, robustecieron su nivel de influencia en estas organizaciones y en su trabajo con autoridades gubernamentales —claro está, esto depende de los países en los que operan—.

Uno de los retos más interesantes que enfrenté en este periodo fue persuadir de manera efectiva a los gobiernos sobre el valor agregado que brindan las OSC en la conceptualización de políticas o asesorías. Pero esta tarea no solo involucró a las autoridades de los países. Lo más retador fue convencer y persuadir a economistas y especialistas en las IFI de la importancia de dialogar con las OSC. Generar ese diálogo requirió establecer confianza entre ambas partes. Desarrollar esa confianza implicaba que una de las partes de un paso al vacío y ver cómo va. En particular, recuerdo las críticas de algunas OSC cuando asumí la labor de jefa de sociedad civil en una de las IFI más duras y menos apreciadas. Mi respuesta fue sencilla: “Tenemos dos opciones. O contribuimos desde fuera o reformamos desde dentro”.

Mi apuesta fue por la segunda opción y, con ese espíritu, inicié una aventura que ha sido enriquecedora. Las OSC empezaron a interactuar más y de mejor manera con el organismo en el que laboraba. Los colegas de las IFI valoraron el esfuerzo y opiniones crudas y genuinas de las OSC. Hubo interés y se bajaron las defensas en ambas partes para poder conversar. El diálogo no siempre terminaba en acuerdos y había muchos momentos de tensión, pero siempre hubo respeto y cortesía en las interacciones. Tomó varios años, pero, por primera vez en la historia de esta IFI, se pudieron ver artículos de prensa favorables y notas de prensa de varias OSC internacionales que alentaban el trabajo de la IFI.

Sin embargo, estos grupos de interés o de influencia no solo se encuentran en la sociedad civil, también son de naturaleza externa. El mismo enfoque podría —y debería— ser utilizado cuando nos encontramos frente a unión o asociación de trabajadores, por citar un ejemplo. De hecho, la labor de relaciones institucionales con las OSC fue clave para la interacción y relacionamiento con estos grupos internos cuando asumí la gerencia de comunicaciones internas en mi actual organización. Generalmente, es un poco más complicado tener discusiones y desacuerdos dentro de casa que tenerlos con grupos ajenos a nuestra institución.

c. Comunicación corporativa y de liderazgo

Durante un tiempo, y luego de haber migrado temporalmente a un nuevo continente, asistí en la preparación de múltiples iniciativas con el presidente de la IFI en la que me encontraba. Una de ellas involucraba interactuar con estudiantes de últimos años de colegio y universidad, tarea relativamente simple dado que el presidente interactuaba con varios medios especializados de manera recurrente, pero, debido al tipo de institución, debíamos ser muy cautelosos y disciplinados en los mensajes que utilizaríamos. Cualquier palabra mal empleada podría mover los mercados y tener un impacto adverso. Sin embargo, nos tomó un tiempo y mucha persuasión para lograr implementar este encuentro con estudiantes. Esta tarea fue una gran lección para mi equipo, ya que no todo director o CEO es necesariamente un buen comunicador o se siente cómodo en situaciones de improvisación y espontaneidad.

Conocer y entender la personalidad del líder corporativo es fundamental para adaptar las narrativas, los tonos y los tipos de actividades de su preferencia y estilo para que, por un lado, se sienta cómodo de hacerlo y, por el otro, tenga el impacto deseado. La actividad innovadora en la IFI duró dos años y luego dio paso a actividades más tradicionales, en las que la disciplina del mensaje prevalecería. Tiempo después, la nueva presidenta —que es una extraordinaria comunicadora y una de las personas más influyentes a nivel mundial— no tuvo ningún problema en implementar actividades similares de manera más frecuente.

d. Gestión del cambio: reestructuración de equipo

En esta nueva organización, me fue encomendada la reestructuración de una oficina de aproximadamente cuarenta personas. Confieso que era una labor intimidante para mí. Tenía menos de diez meses en el puesto, con una cultura y un estilo de trabajo muy diferentes, y sin conocer realmente a los miembros del equipo. Frente a ese reto, la única manera de lograr un resultado adecuado era adquirir nuevas herramientas para promover y sostener el cambio. Así que, luego de varios días de estudio en Londres y algunas horas de examen, logré obtener mi certificado en gestión del cambio. Los instrumentos y metodologías que aprendí fueron extremadamente útiles en el proceso de reorganización. Pero, tal vez, lo más importante fue la adaptación de los modelos de gestión de cambio a la realidad organizacional de la IFI.

La gestión de cambio y comunicaciones es una combinación poderosa; sin embargo, el diseño y la implementación de este enfoque requiere de un entendimiento profundo de la naturaleza, dinámicas y cultura de la organización y de los equipos involucrados. En más de una ocasión, he presenciado la aplicación de las metodologías y herramientas de gestión del cambio que, según las recetas de los libros teóricos, supuestamente serían exitosas, pero que colapsaron estrepitosamente al enfrentarse a sistemas organizativos mal entendidos, a procesos de trabajo inadecuadamente analizados y, sobre todo, a la carencia de una memoria institucional y de comprensión de las normas sociales y culturales de su comunidad. Al final de todo, este proceso toma tiempo, y muchas veces precisamente es el tiempo lo que hace falta para diseñar e implementar programas efectivos de comunicación y gestión del cambio.

El primer paso en la reestructuración de la oficina de comunicaciones fue hacer el tradicional mapeo de actores; dedicar suficiente tiempo para conocer a los miembros del equipo, sus expectativas y frustraciones; y fortalecer una confianza —incipiente aún— en mis intenciones y objetivos. Las metodologías funcionaron y el proceso de generación de la nueva oficina, su misión y funciones, fue inclusivo y consultativo. La revisión de las posiciones y las responsabilidades fue implementada en paralelo. La credibilidad del proceso de reorganización, acompañado de la reputación de quienes lo implementaban, fueron claves para calibrar adecuadamente los objetivos corporativos con los objetivos individuales de los miembros del equipo. Un proceso que llevó aproximadamente seis meses, con resultados modestamente exitosos.

Siguiendo a Heráclito, el filósofo perpetuo que acuñó la frase “lo único constante es el cambio”, siguieron más cambios en los equipos. Luego de mi retorno a Estados Unidos, me enteré de que una transnacional especializada en relaciones públicas, *marketing* y publicidad realizó una revisión exhaustiva de todo el directorado de comunicaciones para implementar mejoras adicionales en su estructura y funciones.

e. Comunicaciones de crisis: pandemia y modelo híbrido de trabajo

Apenas regresé al Departamento de Comunicaciones de la IFI en la que laboro, nos tocó realizar un ejercicio de trabajo remoto un viernes 13 de marzo del 2020. No nos imaginamos que el día siguiente declararían emergencia nacional y que no regresaríamos a nuestras oficinas por casi dos años. Lo que siguió después fue una de las experiencias profesionales más retadoras y gratificantes al mismo tiempo: cómo manejar las comunicaciones de crisis para proteger a los empleados de la pandemia y, meses después, promover un retorno seguro a la oficina.

Al igual que otras organizaciones y empresas, desarrollamos los protocolos para enfrentar el COVID-19 en el día a día, siguiendo las indicaciones del Centro de Control y Prevención de Enfermedades en Estados Unidos y en contacto permanente con otras IFI en la zona de Washington DC y alrededores. Es importante recalcar que el equipo de comunicaciones internas tuvo una silla en el equipo de manejo de crisis y fue uno de los consejeros más influyentes en el proceso de toma de decisiones. Tener voz y voto en toma de decisiones estratégicas fue clave, pero también lo fue la operacionalización y coordinación de los múltiples equipos en la organización que venían trabajando en estos temas: información y tecnología; recursos humanos y revisión de sus políticas; infraestructura y mantenimiento; servicios audiovisuales, entre otros. La Oficina de Comunicaciones Internas asumió el rol de coordinar y definir con los múltiples actores internos las decisiones sobre mensajes, frecuencia y productos destinados a los empleados.

Durante los años de trabajo intenso asociado a la crisis por la pandemia de COVID-19, tuvimos tres etapas marcadas que determinaron la estrategia de comunicaciones:

- Contención de la pandemia y minimizar riesgo de contagios (2020)
- Regreso seguro a la oficina (2021)
- Adopción de modelo de trabajo híbrido (2022-2024)

El plan de comunicaciones identificó la mejor manera de posicionar aquellos conceptos y la conducta que debíamos lograr en los más de cuatro mil trabajadores de la IFI. Los objetivos de comunicaciones eran diversos, en función de las etapas de implementación, pero podría resaltar algunos:

- Desarrollar confianza en el proceso de transición al modelo híbrido, insistiendo que las oficinas y los edificios estaban adecuadamente preparados para recibir al personal.
- Asegurar el tratamiento equitativo de los empleados, independientemente del lugar donde trabajaran. Había cierto temor de aquellos trabajadores que cumplían con la asistencia presencial mínima en la oficina, ya que podrían ver

afectado su desempeño por no ser tan visibles como aquellos que asistían a la oficina con regularidad.

- Facilitar la adopción de nuevas tecnologías y procesos para asegurar un normal desempeño de las labores. Esto implicaba ayudar a los empleados a desarrollar una mentalidad híbrida que permitiera la integración de tecnologías en su quehacer cotidiano y demostrar la posibilidad de tener un balance trabajo-familia más equilibrado.

Un cambio sociodemográfico importante ocurrió durante los años de pandemia y los que la siguieron inmediatamente después: la rotación del personal aumentó notablemente y un porcentaje elevado de la fuerza laboral era nuevo. Si bien los primeros años de pandemia contribuyeron a cierta fragmentación en la cultura organizacional, los cambios demográficos en la institución exacerbaron esta situación y generaron mayores retos de integración, principalmente con los nuevos empleados contratados ese tiempo. Actualmente, la estrategia de comunicaciones interna pone un especial énfasis en fortalecer una cultura integrada y sólida de los grupos de largo servicio en la organización, tal vez más tradicionales y conservadores, con aquellos grupos de empleados de menor tiempo y generalmente más joven. Exploro algunas ideas sobre comunicación multigeneracional en la siguiente sección de este texto.

Durante el año 2023, nos enfocamos en lograr un 40 % de asistencia presencial en la oficina y un 60 % de trabajo remoto. Luego de un año de pilotaje y experimentación, la política de asistencia presencial en oficina subió a 60 % y la de remoto bajó al 40 % a inicios del 2024. Encuestas de satisfacción de personal arrojaron como resultado que el 95 % de la fuerza laboral estaba satisfecha con el modelo de trabajo híbrido y, hacia septiembre del 2023, antes del incremento de asistencia presencial al 60 %, el personal ya había llegado al 53 % de asistencia en oficina. Fue un éxito que se forjó durante cuatro años. Hay muchas lecciones aprendidas de esta etapa, pero me gustaría remarcar dos:

- *Saber sobrecomunicar.* Comunicar en exceso puede producir resultados contraproducentes; sin embargo, en una situación de emergencia, aprendimos que era necesario repetir la misma información en diferentes plataformas para asegurarnos un adecuado entendimiento y manejo de expectativas. Utilizamos diversos canales, como el correo electrónico, la mensajería instantánea y videos. Pasamos de producir muy pocos videos al año (antes de la pandemia) a aproximadamente tres videos por semana durante los dieciocho meses de cuarentena. Sacudimos la cultura de productos comunicacionales en la IFI para poder mantener debidamente informados y conectados a los empleados. Luego, perfeccionamos e innovamos nuestros productos. Entre las nuevas producciones audiovisuales tenemos un *talk show* interno con entrevistas y noticias que fue premiado con el Ragan's Employee Communications Awards a finales del año pasado.

- *Disciplina del mensaje.* De la misma manera que se preparan las líneas con mensajes para medios de comunicación u otros actores de interés externos, desarrollamos mensajes muy claros, prácticos y empáticos sobre las conductas esperadas de los empleados. De manera intencional, desarrollamos narrativas con un tono y estilo balanceados. Durante la etapa de estabilización del nuevo modelo de trabajo híbrido, entendíamos la conveniencia de trabajar la mayor parte del tiempo en casa, por lo que enfatizamos que trabajar desde la oficina no era solamente una cuestión de productividad o eficiencia, sino principalmente de reconstruir el tejido social y cultural de nuestra organización y compartir la memoria institucional con los nuevos colegas.

f. Comunicaciones internas: comunicación multigeneracional

Un tema que ha cobrado relevancia en entorno laborales en constante evolución como el de algunas IFI es la comunicación multigeneracional. Esta situación se manifestó con mayor prevalencia durante la pandemia y, particularmente, después de ella, durante la normalización del retorno a la oficina. Buscar la eficiencia y eficacia de la comunicación para una fuerza laboral multigeneracional, en la que se relacionan trabajadores de la generación *baby boomer* hasta los de la generación Z, cada una con sus propias habilidades, experiencias y preferencias de comunicación en coexistencia en la misma comunidad, es sin lugar a dudas un reto para cualquier comunicador. Para cerrar esta brecha generacional, mi equipo debió adoptar gran flexibilidad en nuestros métodos de comunicación. Al acomodar diferentes preferencias, creamos un ambiente adecuado donde todos pudieran sentirse reflejados y considerados.

Una de las claves para impulsar la aceptación de regresar a la oficina fue adaptar nuestra narrativa para abordar las preocupaciones únicas de cada generación. Por ejemplo, al interactuar con los *boomers*, enfatizamos los beneficios de la colaboración en persona y las interacciones sociales. Al dirigirnos a los empleados de la generación Z, destacamos la oportunidad de aprender y hacer *networking* en la oficina. Entonces, para construir una aceptación generalizada a los esfuerzos de retorno a la oficina y adopción del modelo híbrido de trabajo, era fundamental que la narrativa y los esfuerzos de regreso a la oficina tuvieran la aceptación de todas las generaciones. Era evidente que los diferentes grupos de edad tenían preocupaciones e intereses variados, desde la seguridad en el desplazamiento al trabajo hasta el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los mensajes se ocuparon de reflejar esta realidad. Además, se fomentó una cultura de oficina positiva. Por ello, en un ambiente multicultural como el de las IFI, fue esencial fomentar la inclusión y promoción de la diversidad, lo que pudo ayudar a superar las barreras generacionales y aseguró que todos se sientan valorados.

5. REFLEXIONES FINALES

Esta travesía profesional de casi treinta años me ha permitido sacar algunas conclusiones acerca del papel que juega el profesional de las comunicaciones en el sector público, las IFI y otras organizaciones, sobre todo desde que soy gerente a cargo de equipos multidisciplinarios, multiculturales y multigeneracionales encargados de desarrollar precisamente estrategias de comunicaciones. Como mencioné al inicio de este ensayo, un comunicador efectivo es aquel que puede navegar en las múltiples facetas de su disciplina, tomar de cada una de ellas lo que le es necesario para lograr el impacto necesario. Un comunicador de desarrollo tiene que ser marketero, de la misma manera que un periodista tiene que poder entender los principios de *marketing* o el comunicador organizacional aplicar principios de mapeo de grupos de interés. La especialización de la comunicación no significa fragmentación de la disciplina, significa complementariedad e integralidad.

Estas reflexiones conclusivas son pragmáticas, producto de mi carrera profesional y de lo que anticipo será clave para la función de las comunicaciones en un mundo altamente digital, en el que las nuevas tecnologías están avanzando vertiginosamente y generando múltiples retos a nuestra profesión. Así que, me enfocaré en algunos de los atributos que en los últimos años he visto en los profesionales de comunicaciones eficientes y efectivos o, si quieren llamarlos, estratégicos:

- *Dirigido por los datos o data driven.* Un comunicador eficiente tiene que saber analizar números, entenderlos, interpretarlos y tomar decisiones que sean rentables para lograr sus objetivos. Conocer de metodologías de investigación y saber usar los datos para persuadir e influenciar en las decisiones son atributos con un peso muy importante. De la misma manera, saber planificar y elaborar presupuestos de propuestas de comunicaciones de cualquier tamaño es necesario. Finalmente, la capacidad de elaborar indicadores efectivos de medición de resultados e impacto es uno de los datos más importantes en la reelaboración de propuestas efectivas.
- *Versátil e intercambiable.* Esta característica tiene que ver con la capacidad del profesional de seleccionar y aplicar adecuadamente las herramientas de las diferentes dimensiones de la comunicación y poder intercambiarlas cuando sean necesarias. El comunicador de hoy tiene que ser especialista para poder proveer planes técnicamente robustos, pero lo suficientemente generalista para poder poner dichos planes en contextos más ambiciosos y alineados a los objetivos del negocio o de la institución. Navegar sin problema entre las dimensiones de las comunicaciones le brindará al profesional un perfil más robusto, completo y ciertamente más estratégico.

- *Conecta los diferentes puntos.* Esta característica tiene que ver con la capacidad de tener una mirada desde el balcón para poder anticiparse a los efectos de las decisiones o impacto de las comunicaciones. De la misma manera que el director de una película necesita saber de fotografía para dirigir, pero no necesita ser camarógrafo, un estratega de las comunicaciones necesita entender la parte técnica para implementar los detalles, necesita expandir su mirada y enfocarse en los otros elementos que pueden afectar la implementación de sus planes.
- *Flexibilidad y estar un paso adelante.* En una etapa en el desarrollo de la tecnología en la que las herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa pueden crear *slogans*, afiches y logotipos con las indicaciones adecuadas, el profesional de las comunicaciones tiene que anticiparse y estar un paso adelante. Si hay algo que los actuales sistemas de IA o de aprendizaje automático aún no son capaces de generar es el pensamiento crítico y creativo que el profesional de las comunicaciones sí puede desarrollar. Y así como un músculo, el pensamiento crítico y creativo se puede ejercitar practicando, entre otros, los atributos mencionados líneas arriba.

La disciplina de las ciencias de las comunicaciones ha sido mi pasión durante la mayor parte de mi vida. He visto con fascinación cómo ha evolucionado e impactado positivamente en organizaciones, grupos humanos e individuos cuando estas son responsable y adecuadamente implementadas con ética, integridad y compromiso social.