

Running a Public Relations Department. Mike Beard^{27/01/09} 19

Finalidad del libro: Enseñar a cómo montar un departamento de comunicación in-house de manera profesional y efectiva.

1. Managing for reputation

- PR: la disciplina que vela por la reputación.
- Cada empresa es cada empresa. El manejo de la PR depende de la cultura y estructura de las empresas en las que se opera.
- Lo importante es la habilidad de entender los sentimientos y reacciones de la diversidad de audiencias.
- Se coloca a la PR al lado de finanzas, personal, marketing, al mismo nivel. Ya sea en grandes o pequeñas divisiones.

2. Areas of activity

- Comienza a definir las áreas de actividad de las PR y lo que se necesita para dirigirlas. Falta Relaciones con los medios y web:

Comunicación financiera

Asuntos con el gobierno

Marketing comm

Comm interna

Relación con las comunidades

Esto lo divide en:

Propósito de la actividad

Públicos

Contenido del programa

Las principales interfases

Factores de planeamiento y habilidades especiales que se requieran.

Obvio la mayoría para centrarme en Comunicación interna. De todas maneras iré poniendo lo subrayado, que es lo más interesante.

- Menciona dentro de Asuntos con el Gobierno, la necesidad de presentarse como buen vecino. Esto es un poco referido a lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social.
- Hace una distinción entre Marketing y PR:
 - MK: Satisface las necesidades de los consumidores a cambio de una ganancia o profit.

- PR: Provee el ambiente apropiado de buena reputación en el cual el marketing pueda tener lugar.
- Comunicación interna:
 - Es la relativa a las relaciones entre la organización y sus empleados.
 - Su objetivo principal es facilitar el reclutamiento y retención de empleados de alta calidad que son los que harán una gran contribución a la organización.
 - Otro objetivo es asegurarse de que los empleados estén bien informados. Un sentido de compromiso y pertenencia sirve para que estén más felices y el ambiente de trabajo sea más grato y exitoso.
 - Los programas deben tener medios formales, pero también informales. Formar a los jefes y mandos superiores a hablar regularmente con sus equipos inmediatos.
 - Tiene que trabajar de la mano con la oficina de Personal

3. Project Management techniques

Proyectos grandes

- Tipo celebración de un centenario, lanzamiento de producto o fusión de empresa.
- Presentar iniciativa a la cabeza. Hacer un plan con los lineamientos generales para ser aprobados.
 - Descripción del proyecto, su propósito y los beneficios que traerá a la organización
 - Ser específico de los recursos que se necesitarán, incluidos los costos internos y externos.
 - Poner también cómo el éxito del proyecto será evaluado y juzgado.
 - Estar preparado para presentar verbalmente el proyecto.
- Una vez aprobado el plan: plan detallado con calendario de tiempos.
 - Involucrar otros departamentos para maximizar recursos y ampliar el impacto de la actividad.
 - Involucrar proveedores externos lo más próximo posibles para que se ajuste el presupuesto a la realidad.

- Colocar el período y fechas de las reuniones durante todo el tiempo que dure el proyecto.
- En la evaluación posterior, un reporte debe ser preparado y circulado entre los directivos y los participantes, demostrando el éxito del proyecto en relación con los criterios establecidos anteriormente y resaltar las lecciones aprendidas durante el proceso. Este reporte se debe incluir junto con todos los documentos clave y material para futura referencia.

Trabajando con proveedores

- Clave el brief
 - Background de la empresa
 - Material existente que sea relevante
 - Descripción del requerimiento
 - Propósito del mismo
 - Audiencia
 - Estilo general de lo que se quiere
 - Parámetros creativos
 - Relación con otros ítems
 - Restricciones de identidad corporativa
 - Material visual disponible
 - Decir si necesita ser traducido
 - Tipo de papel, quién imprimirá, tipos de calidad, etc.
 - Ideas sobre el diseño o paginación
 - Cantidad requerida
 - Tiempo estimado
- No poner presupuesto
- Es mejor proveedores pequeños pero con capacidad que grandes que no nos atenderán bien. Alto nivel de servicio, rentabilidad a un precio asequible.
- Pactar por escrito el precio para que no haya futuros cambios.

4. Managing programme elements

Advertising and advertorials

- La publicidad puede ser usada para reforzar mensajes o en situaciones en que es la única forma de enviar tu mensaje a una determinada audiencia.
- Otra situación: Publicidad por compromiso (blackmail advertising). Tenerla prevista para no hacernos muchas bolas con esto y también para prever el presupuesto.
- No rechazar publirreportajes (advertorials) cuando puede ser expuesto bien y se dirige efectivamente a un grupo al que interesa llegar. Es más efectivo si está bien diseñado y con un tono interesante. Evitar la típica declaración del jefe y publicidad de los proveedores alabando a la institución.

Audiovisual productions

- Presentaciones, videos, multimedia
- Presentaciones: minimizar el número de slides y de palabras por slide. Diseño estándar.
- Video, multimedia: Seleccionar bien el proveedor, no prima donnas y es mejor pequeño porque es más barato y atenderá mejor. Ser claro en el brief y que cumpla con los requerimientos solicitados, no es para ganar un premio de diseño.

Briefing documents

- Mantenerlos lo más cortos posibles. 1 o 2 páginas como mucho. Si no se puede, hacerlo con muchas viñetas.
- Equiparse con documento de preguntas y respuestas (Q&A) incluso las más difíciles y especializadas que no estarán cubiertas en el núcleo del documento. Usualmente este Q&A será usado sólo por el personal interno.
- Desarrollar declaraciones (statement) cortas de todos los posibles grandes anuncios en el futuro y los temas especialmente difíciles para salir al paso por si una noticia sale repentinamente.
- Es bueno tenerlos en un rango de longitud. Versiones de 100, 200 palabras y uno de 1000. Muy útil.

Corporate identity

- Manual o documento que defina la tipografía y la representación gráfica del nombre o logotipo. Tiene que describir cómo esa

identidad se aplica a todo: papelería, paquetes, vehículos, puertas, etc.

- Reglas prácticas que tienen que ser aprobadas y comunicadas posteriormente a toda la organización. Así todos puedan usarla como guía.
- Hay que responsabilizar a un miembro del equipo que monitoree regularmente la aplicación de estas reglas. Las reglas generales deben ser revisadas a los 10 años aprox.
- Registro y protección de la marca: Área legal.

Magazines, newsletters and bulletins

- Pueden ser muy útiles. Asegurarse que el propósito de cada publicación y su política editorial está claramente definida.
- Si uno apunta a varios públicos objetivo, el peligro es que no llegue a ninguno.
- Es más difícil llevar la misma publicación interna a una organización con muchos locales en distintas ciudades. Hacer focus groups, entrevistas por teléfono para captar las actitudes de los lectores.
- Ordinariamente, es difícil que una publicación interna sirva para un público externo. Es necesario examinar el target externo para ver si lo leen. Por ejemplo enviar un mail de suscripción para que se vuelvan a chequear y actualicen sus datos por si están interesados.
- Examinar también la calidad de la publicación, versus el tiempo que toma en desarrollarla. A lo mejor es más fácil un simple boletín que un revistón.

Presentations, conferences and seminars

- Muy valiosa herramienta de comunicación. Muy bien preparado.
- Si no conocen a la org. Una breve introducción audiovisual. Corto.
- Un determinado grupo, es mejor no mezclar audiencias. No queremos que los proveedores escuchen las quejas de los clientes, por ejemplo.
- Dar un resumen a los oyentes, o avisar que se entregará al final de la presentación para que no tomen extensas notas innecesariamente.

- No distribuir brochures muy pesados. Dejar algunos al final para que el que quiera lo coja.
- Texto poco. Una página, un minuto.

Sponsorship and awards

- La finalidad es estar en eventos que tengan una amplia cobertura de prensa. Se compra en términos de exposición de nuestro target a la marca.
- Es necesario compararlo con otras maneras de gastar dinero. A veces es preferible ser el único sponsor de una acción pequeña que formar parte de otros 20 de un gran evento.
- Usar la imaginación para generar más valor al auspiciar un evento.

5. The departmental plan

- Una tarea fundamental en las PR es establecer planes estratégicos. Para generar valor a la organización las PR tienen que tomar el sitio correcto dentro del planeamiento general y estratégico de la organización.
- Debe empezar analizando la reputación de la organización. Un análisis objetivo. La reputación toma años construirla, pero minutos en destruirla.
- Es vital tener un plan de comunicación de crisis. Como mínimo debe definir los procedimientos a seguir por el equipo de PR si la organización experimenta una emergencia repentina. Debe ser comunicado a toda la organización.
- Contenidos típicos del plan.
 - Sumario ejecutivo
 - Revisión del progreso del anterior plan
 - Performance y propósitos
 - Puntos críticos y estrategia
 - Com financiera
 - Asuntos de Gobierno
 - Marketing com
 - Com inter
 - Relaciones con la comunidad
 - Estrategias específicas, como estrategia creativa, relaciones con los medios, audiovisual, etc.

- Estructura del departamento y desarrollo
- Cada año se debe hacer un plan para el siguiente año y debe ser aprobado por el superior. También puede ser presentado formalmente al equipo de dirección para que se sientan incluidos en el plan. Debe indicar cómo los elementos del plan estratégico van a progresar durante el año y las estrategias y acciones que se incluirán.
 - Debe incluirse junto con el plan, el presupuesto incluyendo los recursos requeridos para llevarlo a cabo. Esto ayudará a establecer el enlace entre acciones, resultados y costo. Probablemente se pedirá una reducción del costo. Para ello es importante el enlace entre el propósito y el costo así que los directivos entenderán las consecuencias de una reducción o negar un aumento.
- El equipo del departamento de PR estará más motivado si cada miembro desarrolla un plan de acción personal para el año que viene. Aparte de proveer un claro propósito del año de trabajo, establecerá una buena base para revisar la performance individual de cada uno.
 - Tiene que cubrir todas las acciones que son necesarias para completar el plan anual del departamento. Deben ser discutidas y aceptadas por cada miembro que cargará con su parte en el programa.
 - Hay cosas que no cambiarán y que deben seguir. Pero el plan se concentra en el cambio y debe indicar actividades que deben ser cambiadas o renovadas durante el año y nuevas tareas que deben ser identificadas.
 - La mejor manera de presentar planes personales es con una simple hoja:
 - Acciones - - Responsable - - Meses - - Status
 - Puede ser revisada cada mes o cada trimestralmente.
- Monitoreo.- Depende de cada departamento. Probablemente uno necesite un reporte mensual o trimestral para el superior en un formato especial. Tiene que dar buena cuenta de las actividades.
 - Los subordinados deben proveer un reporte de actividad cada mes. Debe ser presentado en forma de bullets con una estructura consistente. Es valioso contar con la cantidad de trabajo hecho para que se entienda el valor de

la PR ante la gerencia. Por ejemplo, número de llamadas a los medios o número de copias del brochure requeridas.

- La evaluación se puede hacer midiendo la exposición de un evento, pero el paso final debe ser el cambio actitudinal.
 - Programa completo satisfactoriamente
 - Efecto en reconocimiento
 - Efecto en actitud
 - Efecto en cambio de comportamiento
- Cambio actitudinal.- Hay que tomar todas las oportunidades para asegurarse que los colegas alrededor de la organización entiendan nuestros propósitos y actividades.
 - Presentar las actividades formalmente a grupos de dirección alrededor de la organización.
 - Asegurarse de que las PR están incluidas en la agenda de cada conferencia de dirección.
 - A mayor valor interno de la PR, mayor soporte para presupuestos y planes. Los aliados que gane serán un recurso valioso para llevar los mensajes a sus respectivas audiencias.

6. Managing your budgets

- Manejo del presupuesto, cómo debe ser. Enlazarlo a los planes, objetivos y acciones.
- Una vez que el presupuesto esté aprobado mostrar un control profesional del mismo, ganarme a los de finanzas con mi profesionalismo en manejar las cuentas.
- Un control financiero meticuloso probablemente permita aumentar la reputación como directivo más que cualquier otro tema.

7. Delivering value for Money

- Que el equipo sepa que una idea que ahorre costos es tan bien valorada que un artículo bien escrito.
- No fijarse en minucias que puedan desalentar al personal, pero sí en cosas que masivamente puedan ser origen de ahorros importantes.

- Idea de central de compras, consolidar diseños, folletos, revistas, etc. Tener un pull de proveedores para cada tipo de trabajo y escoger a los mejores. Todos a una para ahorrar costos.
- La gente. Ver la mejor ecuación precio versus experiencia. Practicantes bien pagados, refrescan la visión de los temas. Part time que puedan trabajar horas extras, etc.
- Capacitación. Dividirla, ver planes anuales.
- Favorecer uso de video conferencias, capacitaciones por Internet. Más que viajar y pasajes de avión, etc.
- Planear mejor los costos de oficinas, equipos, etc. Servicios de monitoreo.
- Menos es más. Proveedores pequeños, pero que atienden mejor, son más creativos y el precio es más accesible...
- Relación costo-efectividad.

8. Creating your team

- Asegurarse del tamaño del equipo que se necesita, el número de gente y a qué niveles. Balance entre competencias de planeamiento estratégico, implementación y soporte. También, el tipo de experiencia y especialización que se requerirá.
- Deberá verse también la edad ideal del perfil para proveer el adecuado balance en el equipo y tomar cuenta del desarrollo de carrera y el plan de sucesión para el futuro.
- Factores
 - Tamaño y alcance de las tareas a desarrollar
 - Especialización y experiencia
 - Plan de sucesión
 - Balance entre recursos internos y externos
 - Nivel de entrada estratégica versus implementación
- Un equipo ocupado es un equipo feliz si está bien administrado. Evitar sobrepoblación de personal. Es probablemente más efectivo en cuestión de costos hacer consultoría externa para llenar los huecos. Si se necesita un especialista que no justifique un full time es mejor subcontractarlo.
- Aunque hay especialidades, no hay excusa para no saber escribir una nota de prensa o preparar un brief para una producción de video o redactar una carta. Del mismo modo de nada sirve tener

un equipo brillante si nadie sabe escribir una estrategia y un programa.

- Para lugares con sucursales, tal vez es mejor tener una central y designar miembros como ejecutivos de cuenta para temas específicos sumados a sus roles corporativos.
- Hace falta también proveer los medios necesarios para generar satisfacción en el trabajo y desarrollo de carrera para el equipo.
- Nuevos reclutas. Inducción para que rápidamente se empapen de la experiencia de los colegas. 1. Sobre la institución. 2. Sobre el departamento
- Aptitudes clave
 - Habilidades en comunicación personal
 - Pensador imaginativo y lateral. Habilidad para manejar una gran variedad de asuntos que van de lo catastrófico a lo bizarro.
 - Con calle y mundial. Leído, culto. Con buena antena para saber detectar lo que pasa, con olfato.
 - Sensible a una variedad de audiencias. Saber dar los mensajes.
 - Juzga por el sonido. Saber lidiar con diferentes personas, en inesperadas y difíciles situaciones, con poco tiempo para reaccionar.
 - Números. Que entienda la diferencia entre ser costoso y ser costoso, pero efectivo.
 - Bien presentado. Presencia.

9. Managing the team

- El primer método para desarrollar a tu equipo es asignarles responsabilidades, supervisar su trabajo y delegar tareas adicionales para que mejoren sus habilidades. Esto es la más importante responsabilidad que uno tiene para con los miembros de su equipo.
- Mientras más grande sea el departamento, será más fácil ayudarse entre ellos a refinar esas habilidades.
- Además de asignar las tareas ordinarias, se les debe dar personales responsabilidades para otros trabajos específicos. Esto dará frescura y permitirá variar las ideas de la gente.

- Mezclar especialización con variedad
- Formar equipos ad-hoc para proyectos específicos
- Coaching
- Contacto con los directivos
- Roce internacional
- Cursos externos y calificación
- Networking con colegas
- Sea la estructura que sea cada miembro del equipo debe ser capaz de cambiar el foco de sus actividades hacia otra área. Asimismo, se puede asignar a ellos determinadas tareas en labores administrativas. Esto sirve para mantener moviéndose a la gente y que no se duerma en sus laureles.
- La gente del equipo debe sentirse cómoda con los miembros directivos, hay que exponerlos gradualmente a ellos para que ganen confianza. Asegurarse de que estén contentos del servicio que se les brinda.
- Desarrollo profesional, que vayan ganando cualificación en determinados puntos.
- Discutir con cada uno de ellos sus aspiraciones y ver su performance.
 - Sumario de responsabilidades
 - Cambios desde el último análisis/valoración
 - Performance versus objetivos previos
 - Factores que influyen en la performance
 - Objetivos a futuro para monitoreo
 - Desarrollo profesional desde el último análisis/valoración
 - Plan de desarrollo del futuro profesional
 - Potencial de futura carrera
- Esta valoración personal debe hacerse anualmente y debe estar complementada con tu propia y continua valoración de la performance individual y los planes personales de acción de cada uno de los miembros del equipo.
- Debe incluir un sumario de las responsabilidades actuales, notar los cambios hechos que se han tomado en el año anterior, lo que fue exitoso y lo que fracasó. Se debe agendar también un plan de acciones personales de todo el departamento para el año siguiente.

- También se incluye una revisión anual de la capacitación y entrenamiento del personal y cambiarlos de acuerdo con las esperanzas del futuro y los eventos actuales.
 - Ejemplo extensión de la experiencia de trabajo
 - Fue asistente personal del director de PR en el anuncio de los resultados financieros
 - Visitó las operaciones en Francia y escribió un reportaje en la revista interna
 - Actuó como secretario de la empresa planeando la organización de los 50 años
 - Ejemplo de entrenamiento de la empresa
 - Asistió al curso para graduados
 - Asistió al curso sobre finanzas básicas
 - Ejemplo de entrenamiento funcional
 - Participó en el seminario de comunicación para el desarrollo
- Este método sirve para que ambas partes tengan la oportunidad de revisar y mejorar su relación operativa
- Remuneración.- Al igual que un ingeniero, un abogado, etc. Ser capaz de ver también la media de lo que se paga afuera.
- Títulos.- no hay una nomenclatura estándar: Contenidos y Relaciones con los medios, Visitas y Protocolo
- El jefe debe ser capaz de tener un equipo motivado, organizado y que siga un propósito. El ingrediente extra es el propio estilo personal del que dirige este equipo. Hay que mejorar las habilidades de liderazgo, el factor clave es buena comunicación. El propio departamento debe tener una excelente comunicación interna.
- Manejo de reuniones
 - Revisar lo que ha pasado
 - Status de las reuniones previas
 - Presupuesto
 - Revisar los puntos clave en los reportes mensuales
 - Status de las acciones que se tomarán
 - Agenda abierta a lo que quieran decir (Importante)
 - Proyectos grandes durante el siguiente mes

- Un buen líder saca lo mejor de su equipo. Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son factores vitales para lograr la satisfacción laboral haga uno las tareas que tenga que hacer.

10. Managing internal relationships

- Con el jefe supremo. Saber su estilo de gobierno, es bueno preguntar formalmente cómo conducirá su lado de la relación. Establecer el tipo de temas que quiere escuchar y las decisiones en que nuestra consulta será requerida. Aclarar qué tipo de reporte regular espera de nosotros.
- Es necesario ganar acceso, pues es imposible desarrollar PR sin esto. Hay temas urgentes y decisiones que deben ser rápidas.
- Luego están las reuniones agendadas, donde los ítems deben ser tratados eficientemente. Resultados, resultados, resultados.
- Naturalmente la relación con el jefe se irá convirtiendo en una relación de confianza y consejo. Hay que estar bien informado a través de contactos y redes. Estar preparados para ser valientes, pero no de manera poco delicada. Es necesario ganar confianza en este rol.
- Con otras áreas que "comunican" pero que no son de mi esfera, proveer un servicio profesional y liderazgo en los puntos clave. Y asegurarse de la profesionalidad con que comunican. Monitorear su performance y generar puntos en los que influir.
- Plan, tener claramente definidos los objetivos y funciones, junto con las estrategias.

11. The public relations manual

- Hacer un manual de operaciones de comunicación para la empresa es la manera más efectiva de aumentar la calidad y consistencia de la comunicación en la organización. Hay que lograr el mismo estatus de un manual de comunicación, que el de un manual de finanzas, por ejemplo.
- Debe hacer:
 - Descripción de las políticas de PR y estructura
 - Explicación de lo que los directivos deben fomentar y lo que tienen que evaluar del centro.
 - Aportar ideas y consejo a los directivos en sus propios programas de pr

- Dar detalle del contacto del equipo de PR para recibir ayuda
- El manual tiene que ser una fuente de ideas, ayuda y fomento para los directivos para planear las actividades de pr alrededor de sus operaciones. Además debe tener un mecanismo que clarifique las áreas donde debe intervenir las pr con el centro. A su vez, establecer altos estándares de la manera en que el trabajo de pr será implementado en toda la organización.
- Contenidos
 - Palabras
 - Propósito del manual
 - Públicos (Para cada uno)
 - Políticas
 - Procedimientos
 - Herramientas
 - Requerimientos de personal, habilidades, capacidades, evaluación
 - Cómo podemos ayudar
 - Lista de contactos
- Establecer las políticas generales en cada área con una clara idea de las actividades que se deben fomentar y cuáles requieren un total involucramiento.
- Explicar como puede ayudar a los objetivos de la empresa y cómo obtener consejo y apoyo en estos temas.
- Incluir todos los materiales que estarán disponibles del centro y cómo los directivos pueden acceder a ellos. (Manual de estilo, de identidad de marca, etc.).
- Todas las políticas deben ser circuladas al cuerpo directivo para ser aprobadas para tener el apoyo necesario. Debe ser discutida y generar el compromiso necesario para que funcione y tenga credibilidad. Sino reventará.
- Al lanzarlo explicar los beneficios del proyecto a través de documentos, conferencias, y preparar a los directivos para las nuevas tareas y restricciones que se impondrán, objeciones al concepto en la arena pública, etc.
- Debe ser vivo y adaptable a futuras actualizaciones.
- 2 manuales, uno para la propia oficina y otro para fuera, para los jefes.

12. Managing external relationships

- Relación con los públicos claves: medios, interno, gobierno, finanzas, consumidores, etc.
- Cerca de la oficina de marketing, es la razón de existencia de la institución, los clientes. Adquirir voz en la formación de la reputación con los consumidores.
- Reputación de la organización cara a los empleados, conseguir feedback. Asegurarse de que participen en las consultas que se les hagan.
- Llamadas para vender algo, decirles que todo por escrito.
- Relación con los medios, Q&A, entender la percepción de los periodistas, siempre dar una razón cuando no se les puede atender, darles lo que necesitan, no notas de prensa baratas.
- Colegas, establecer redes de contacto, ayuda, etc. Estar disponible, tarjetas, celular, etc.

13. General administration

- Muestra la importancia del manejo de herramientas internas que aumenten la productividad del día a día de la oficina: Equipos, software, etc.
- Tema interesante de base de datos, no sólo para las noticias, sino para las cartas, presentaciones, videos y otros productos que se generan desde la oficina.
- Monitoreo de medios de prensa. Cobertura nacional y local. Circulación de clippings.
- Procedimientos:
 - Lista de contactos
 - Procedimientos generales
 - Procedimientos de control de presupuesto
 - Seguridad de la información
 - Responder a llamadas telefónicas
 - Responder emails y correos
 - Cumpleaños, enfermos y cobertura de oficina
 - Sistema de clasificación
 - Sistemas de información y base de datos, acceso
 - Manejo de llamadas de medios
 - Formato y autoridad para anuncio de los medios

- Procedimiento en comunicación de crisis

14. Working with pr consultancies

- Razones para usarlos:
 - Segunda opinión en la estrategia
 - Llenar huecos donde el dpto no llega (gob relations)
 - Situaciones especiales donde no se puede llegar porque es un trabajo extra.
 - Investigación
 - Acceder a más contactos
- Nadie está en mejor situación de definir una estrategia que el propio departamento in-house, no un externo. Es importante verlos como segunda opinión, pero no pueden hacer ese trabajo.
- Pasos para contratarlos:
 - Identificar las necesidades esenciales
 - Producir una larga lista de candidatos
 - Invitar a presentación de credenciales (no mostrar brief)
 - Escoger una lista corta
 - Proveer ahora el brief
 - Comparar presentaciones finales
 - Resolver la remuneración
- Tipos de consultoras:
 - Grandes grupos e internacionales
 - Operadores independientes grandes
 - Red internacional de independientes
 - Pequeños, pero más especializados
 - Asociados independientes
- Pago, no hay nada peor que querer resolver un contrato de un año a los tres meses porque no está funcionando. Es mejor hacer contrato por 6 meses y quedar de acuerdo a que se puede terminar la relación a los 3 meses.

15. Managing your own career

- Manejar la propia carrera no solo sirve para aportar un beneficio personal, sino también a la institución en la que uno trabaja.
- Hay temas en los que es necesario estar al día y moverse. Nuestro puesto puede moverse, hay un nuevo jefe con el que uno no concuerda.

- Si uno trabaja para una empresa grande y exitosa uno piensa que puede pasar toda su vida allí. Ir mejorando dentro de la organización.
- Paso a gerencia general? Asegurarse que eres elegido entre los empleados para hacer programas directivos, sean estos internos o externos. Si no es posible, hacerlos por cuenta propia.
- Meterse en los comités, juntas, etc, junto a otros especialistas y directivos generales, asegurarse que la comunicación cumpla un rol principal en la organización de lo que se haga.
- Conseguirse un mentor. Alguien viejo, con experiencia, que de soporte cuando me encuentre en una situación complicada.
- Tener el CV al día, como un brochure de uno mismo.