

La Revista Oficial del DirCom



Imagen

y Comunicación

EDICIÓN Nº20 AGOSTO 2011

La valoración del DirCom desde la alta dirección

Un ejemplo vivencial

Colaboradores alineados y comprometidos

Una estrategia empresarial

La RSC presente en los diversos procesos del negocio

El caso Hocol

La labor del DirCom en una organización

Efectos de la mirada estratégica integral
Parte II



La Revista Oficial del DirCom 

Imagen y Comunicación


Patrocinador :



En esta edición REPSOL comparte nuestra misión:

"Contribuir a la formación y al conocimiento de nuestros públicos"

La dirección de la revista agradece la confianza y el respaldo de esta marca.



S umario

Agosto 2011

Publicación producida por
LZC Imagen y Comunicación

Directora General
Lillian Zapata

Participan en esta edición

Gaby Fuentes

Marcela Saavedra

Sebastián Cebrián

José María Palomares

Juan Briz

Diego Merino

Junior Vargas

Martha Isabel Pasquel

Guillermo Bosovsky

Karen Ausderau

José Miguel Arriagada

Jorge Ulsen

Diseño y Diagramación

Jorge Sandoval

Miembro Honorario

Joan Costa

Prohibido reproducir parcial o totalmente los artículos periodísticos o fotografías de la presente edición sin autorización del director.

Una revista de

LZC Imagen y Comunicación

Juan de la Fuente 836, Miraflores

T. (511) 241-8521

e-mail: comunicacionlzc@lzcperu.com

imagenycomunicacion@lzcperu.com

5 La labor del DirCom en una organización
Efectos de la mirada estratégica integral (Parte II)

La valoración del DirCom desde la alta
dirección **11**
Un ejemplo vivencial

15 En quién confía la gente
El problema de la credibilidad y la reputación corporativa

Colaboradores alineados y
comprometidos **22**
Una estrategia empresarial

28 PNL aplicada en las organizaciones
Una técnica que contribuye a una mejor
comunicación interna

La RSC presente en los diversos
procesos del negocio **33**
El caso Hocol



Lillian Zapata
Directora

Hemos dedicado las dos últimas ediciones de la revista Imagen y Comunicación a la figura del DirCom con el fin de conocer los efectos que viene causando su labor en las diversas organizaciones, al ser el estratega y gestor de las comunicaciones que logra optimizar los diversos procesos del negocio y valora a todos los grupos de interés con los que la entidad se relaciona.

Nos ha resultado gratificante confirmar con la Asociación dircom de España que la visión global del Directivo de Comunicación (DirCom) y el verdadero cambio de mentalidad que experimenta el “management” contemporáneo están permitiendo demostrar que la clave está en impulsar comunicaciones estratégicas para construir un posicionamiento corporativo, una imagen positiva y una reconocida reputación.

Recogidas las impresiones de los DirCom nos interesamos en escuchar el otro lado de la misma visión estratégica, es así que hicimos una gestión para obtener una entrevista con el presidente del Grupo Telefónica en el Perú con el objetivo de saber cuál es la valoración que le da a la figura del DirCom y en consecuencia a la Dirección de Comunicación. El resultado fue satisfactorio y alentador para quienes estamos convencidos que la comunicación corporativa es estratégica y a través de ella se unifican criterios y se gestiona una visión holística.

En este marco, el DirCom se convierte en pieza fundamental al integrar las comunicaciones y lograr un

eficiente trabajo en red de sus interrelaciones con los grupos de interés y de su entorno para crear vínculos basados en la confianza.

Nuevas formas de pensar y actuar experimentan las empresas, y es que el mundo competitivo en el que actúan les exige ser diferenciadas, creativas y gestionar los relacionamientos. Todo este nuevo paradigma de la comunicación demanda un cambio de actitud desde las altas esferas de las organizaciones, desde esa posición en el organigrama deben estar convencidos que los tiempos han cambiado, que a los públicos hay que escucharlos adentro y afuera y valorarlos porque hoy ya no son solo receptores sino perceptores, interactúan y tienen mucho que decir.

Cuanto antes los ejecutivos se den cuenta que las comunicaciones efectivas se logran mediante la puesta en marcha de un pensamiento estratégico que emerge desde el área de comunicación y es compartido y apuntalado desde otras áreas de la organización, verán que la visión estratégica del negocio se ha diseminado por toda la entidad gracias a que la comunicación es ese eje transversal que contribuye a optimizar todos los procesos en los que está inmersa la empresa y le permite alcanzar mayores niveles de satisfacción con sus grupos de interés.

En la entrevista central de esta edición el presidente de Telefónica del Perú, Javier Manzanares, nos cuenta la efectividad estratégica del DirCom en su organización y cómo esta figura se afianza en el negocio.

La labor del DirCom en una organización

Efectos de la mirada estratégica integral

PARTE II

Por: Gaby Fuentes

En la primera parte de este informe publicado en la edición anterior, dimos cuenta de las repercusiones de las acciones emprendidas por un DirCom y el aporte de su visión global de la comunicación al hacerla visible como el eje transversal en una organización, que alineada al plan estratégico logra agregar valor al negocio. En esta segunda parte conoceremos cómo opera el DirCom en la llamada comunicación 2.0 y cómo su ámbito de acción traspasa las fronteras de la entidad que representa gracias a su pensamiento estratégico.



La labor del DirCom en una organización

El Director de Comunicación o el DirCom es un estratega generalista y polivalente que se encarga del posicionamiento corporativo de una organización. Es la persona que con su amplio criterio y experiencia hace uso de sus conocimientos comunicativos para desarrollar toda la estrategia que logra generar fidelización a la marca. Esta enorme responsabilidad que se le adjudica al DirCom se desarrolla gracias a que cuenta con el respaldo de la alta dirección y que trabaja en conjunto con las demás áreas de la organización, con el fin de que todas las acciones realizadas estén alineadas y comprometidas con los objetivos de la empresa.

El DirCom es el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en la organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva. Asimismo contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación institucional y comunicación organizacional.

A todas estas funciones encomendadas al Director de Comunicación se le suma una más a la que debe extender su mirada estratégica: la comunicación 2.0. La evolución de las nuevas tecnologías de la información le obliga a adaptarse a este nuevo entorno y estar a la par de lo que exige el mundo moderno de hoy. En este contexto, todo lo que se diga o comente de una marca o empresa en Internet también deberá ser vigilado y tratado con la minuciosidad que merece, ese pensamiento ya está incorporado en la mente del DirCom.

José María Palomares, gerente de Comunicación de Telefónica Empresas de España, es también responsable de la estrategia de comunicación 2.0 y de su implantación, su apreciación es muy clara y precisa: “La estrategia en este ámbito responde a los mismos objetivos del negocio que el resto de actividades de comunicación”, señala.

De otro lado, Sebastián Cebrián, director general de la Asociación dircom de España, sostiene que al igual que otras áreas que dependen del DirCom,



la función del posicionamiento digital debe ser liderada por un community manager que dependa de la dirección de comunicación. “Todo el tema digital es estratégico, por eso debe estar implementado en la estrategia de la coordinación. El modelo que tenemos de DirCom y hacia donde evolucionamos es hacia un área importante que sea dirigida por un perfil de community manager, de técnico, de persona que conozca el tema y que se adecue a las directrices marcadas por el DirCom”.

Es así que el plan de comunicación 2.0 debe estar alineado con el plan global de comunicación encaminando ambos hacia los objetivos estratégicos del negocio. ¿Cómo logra el DirCom esto? Palomares señala que en su caso determinando qué mensajes quieren transmitir, a quién quieren transmitirlo y a través de qué canal, además de evaluar y controlar la acción.

Para su colega de la Asociación dircom, hacer encajar ambos planes en la misma línea quiere decir que en el ámbito online también hay una coherencia con toda la estrategia. “Imagínate un DirCom que está coordinando la comunicación interna, el tema digital, las políticas de RSC, las relación con los medios y con sus diferentes directivos, eso tiene una fortaleza brutal, porque en todos los frentes llega una imagen consolidada, alineada y eso está creando una imagen de marca”, recalca.

Sobre el community manager

El gestor de comunidades online o community manager es una figura nueva que nace junto con el auge de las redes sociales. Su presencia va cobrando mayor relevancia en las empresas ya que es el que se encarga de ejecutar el plan de comunicación en los social media.



Sebastián Cebrián
Director General de la
Asociación de Directivos
de Comunicación de
España



José María Palomares
Gerente de Comunicación
de Telefónica Empresas
de España



Juan Briz
Director de Comunicación
de BNP Paribas de España

La labor del DirCom en una organización



La importancia que le dan los DirCom al community manager es significativa, no solo porque es el que vigila y está en permanente contacto con los públicos objetivos en la comunidad virtual, sino porque todas las acciones que desarrolle en este ámbito deben estar alineadas con la estrategia de comunicación y la posición de la empresa. Por ello el community manager debe conocer perfectamente a la organización en la que trabaja, saber cuál es su política de relacionamiento, su cultura, su sentir frente a lo que hace como empresa y su interés sobre lo que dicen sus perceptores. En pocas palabras, es quien vela por la reputación online.

Para el gerente de comunicación de Telefónica Empresas tiene un papel central en la ejecución, mientras que para Cebrián es un perfil estratégico que ha aparecido en los últimos años pero que está aún por definirse. “Encuentras a un nativo digital que por tener un amplio conocimiento de redes se puede pensar que ya está capacitado para definir

la reputación de una organización, pero no es así, porque no tiene una mirada estratégica, conoce la red pero no conoce el posicionamiento corporativo de esa organización”, indica. Por ello añade que el community manager es una figura estratégica pero siempre y cuando se supedita a la estrategia de la organización, la misma que debe ser diseñada por el DirCom.

La tendencia

Para Palomares, la tendencia en cuanto al posicionamiento del DirCom en una organización es cada vez más importante cuando logra un alineamiento evidente entre negocio y comunicación, y en los casos en los que hay una apuesta decidida por el nuevo entorno 2.0. “En otros casos, donde los DirCom han decidido mantenerse al margen de este nuevo contexto, veo que cada vez se vuelven más irrelevantes”, enfatiza.

Para su colega Juan Briz, Director de Comunicación de BNP Paribas en España, el DirCom es cada vez más una persona respetada dentro de los comités de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia. “Las organizaciones que escuchan a sus clientes, a sus empleados, a sus reguladores, entre otros, saben que deben de contar con la opinión del DirCom al momento de elaborar sus decisiones estratégicas”. Mientras que para Sebastián Cebrián la imagen de este estratega es cada vez más valorada. “Cada día está más consolidada pero queda mucho camino por recorrer. Depende de la organización y de la cultura directiva también. Hay que tener en cuenta que muchos directivos no entienden esto de la comunicación porque es algo relativamente nuevo, por eso estamos trabajando con las escuelas de negocios para que se incorporen estos módulos y para que un directivo de MBA sepa qué es comunicación, de lo contrario no lo considerará estratégico ni clave.”

El DirCom la figura en alza

Según el DirCom de BNP Paribas el Director de Comunicación es sin duda un personaje que día a día se abre más paso en el mundo corporativo. “En el siglo XXI, cuando el intercambio de información es una de las variables con más importancia en el mundo de los negocios, el DirCom contribuye con cada vez más fuerza a la mejora de la posición competitiva de la empresa. Un buen DirCom dispone de buen acceso a todos los públicos meta de su organización, y puede movilizar a los miembros de esta hacia sus objetivos” refiere.

De otro lado, Cebrián considera que es una figura en alza pero que la falta de conocimiento sobre sus funciones y competencias hace que todavía

La importancia que le dan los DirCom al community manager es significativa, no solo porque es el que vigila y está en permanente contacto con los públicos objetivos en la comunidad virtual, sino porque todas las acciones que desarrolle en este ámbito deben estar alineadas con la estrategia de comunicación y la posición de la empresa.



La labor del DirCom en una organización

no se haya conseguido posicionar su imagen en la empresa. “Mientras sigamos evangelizando, mientras sigamos consiguiendo que cada día se contraten más DirCom o se tomen en cuenta consultoras de comunicación para llevar estas funciones; mientras los organigramas entiendan que la comunicación no debe depender de marketing y mientras se entienda que esto es estratégico para ayudar el desarrollo del negocio y a la venta, por supuesto, definiremos un escenario en el que en algunos años podamos haber normalizado esta situación de forma que nadie ponga en duda su rol. Tenemos que conseguir normalizar esa figura como un directivo estratégico. No es un tema de ansia de poder, es que desde esa posición es de donde realmente tú puedes construir imagen corporativa. No se puede construir imagen corporativa de abajo hacia arriba sino tienes el apoyo de la dirección general”, aclara el ejecutivo.

El DirCom, estratega de la complejidad, como lo define Joan Costa en una de sus publicaciones, está siendo cada vez más requerido por las grandes y medianas empresas de España. Este profesional cuya personalidad se caracteriza por ser innovador, generador del cambio, inspirador, motivador y de claro pensamiento global, viene demostrando a través de su accionar que su enfoque es clave en la construcción de la imagen y comunicación corporativa. Hace ya un tiempo que el comunicador corporativo dejó de ser el jefe de gabinete de prensa para ascender a ocupar un cargo directivo, para ello debe saber de management, de esta manera podrá lograr alinear el plan estratégico del negocio con el plan global de comunicación.

En definitiva, el DirCom se proyecta como una figura en alza que logrará tener cada vez más presencia en empresas de diverso tamaño tanto en Europa como en Latinoamérica. Su ascenso se hace inminente.

...el DirCom es cada vez más una persona respetada dentro de los comités de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia.



La valoración del DirCom desde la alta dirección

Un ejemplo vivencial

Por: Lillian Zapata

El DirCom, ejecutivo, de visión holística, quien define la política y estrategia general de comunicación de una organización y se ubica en la plana directiva, es cada vez más valorado por las empresas que han tomado conciencia que el perfil de este profesional se convierte en pieza clave para integrar las comunicaciones, estrechar vínculos con los grupos de interés y optimizar los procesos. Javier Manzanares, presidente del Grupo Telefónica en el Perú, nos cuenta cómo el DirCom se ha convertido en un pilar fundamental del negocio.

Javier Manzanares
Presidente del Grupo Telefónica
en el Perú



Telefónica es una de las grandes corporaciones que tiene como aliada a la comunicación como eje transversal de la empresa. Usted como presidente de la organización en Perú, ¿qué importancia le da a la comunicación que está presente en todos los procesos del negocio y permite el relacionamiento eficaz con los diversos grupos de interés?

Para Telefónica la comunicación es sumamente importante. Vivimos una era de Información y Conocimiento, donde los intangibles son esenciales, y en una economía que intensifica el valor de los servicios. En las empresas como Telefónica, los servicios se sustentan en la interacción, de ahí que sea clave comunicar eficientemente y de manera integrada, respondiendo a las estrategias de la empresa desde el interior de la propia organización. Así, el rol de nuestra Dirección de Comunicación se vuelve un eje central de cara a todos nuestros procesos porque nos permite establecer una estrategia para cualquier acción con nuestros stakeholders.

¿Cómo la comunicación estratégica suma al plan del negocio?

Hoy en día, para ser competitivos necesitamos potenciar habilidades que se han convertido en valores elementales para el éxito como son el talento, la creatividad, la estrategia y la gestión de los vínculos. Los modelos del pasado ya no valen. Y bajo esta premisa debemos de tener en cuenta que todo esto pasa por la comunicación, la interacción, la cooperación, el compromiso y la tecnología. En este contexto, el DirCom, estratega y gestor de las comunicaciones, se afianza más y más como una nueva figura indispensable en el negocio.



“...el rol de nuestra Dirección de Comunicación se vuelve un eje central de cara a todos nuestros procesos porque nos permite establecer una estrategia para cualquier acción con nuestros stakeholders”.

Si tuviera que hablar de acciones puntuales, ¿en qué ve que la labor de comunicación se convierte en un tangible que agrega valor a la marca?

Más que un tangible, la comunicación hace perceptible en nuestros públicos los valores de la marca. En esa línea, las acciones comerciales, internas e institucionales de la compañía deben ser coherentes con la comunicación de la empresa y viceversa. Es por ello la importancia del DirCom, que debe establecer la estrategia y gestionarla para que se cumpla este pilar básico que fortalece tanto la imagen como la identidad de la organización. Si hablamos de comunicación de la empresa, entendiéndola como la imagen que tiene al proyectarse hacia el público exterior, es el valor más importante ya que la marca se construye sobre una imagen pública. Esa imagen pública es en gran medida lo que el área de comunicación logre mediante el apoyo con otras áreas de la organización.

¿Considera clave que el Director de Comunicación de la empresa (DirCom) esté ubicado en la alta dirección y tenga una mirada integral de la comunicación? ¿Por qué?

El espíritu institucional de la organización, su sentido de misión, la concepción “humana” de la empresa, el fortalecimiento de los valores, la gestión estratégica de los intangibles, la visión holística, la importancia de los stakeholders y la innovación, entre otros, son cambios que han marcado nuevas tendencias en el estilo de dirección y modelos de gestión como son la cultura organizacional, la descentralización, la responsabilidad compartida, la revalorización del talento, la planeación estratégica de la gestión y la comunicación. Todo ello se debe articular en una visión de 360° a través de la cual el DirCom interactúa con la Alta Dirección, alineado a la visión estratégica; con RRHH para la gestión organizacional; y con Marketing para el posicionamiento público y de los productos y servicios. Todo esto con una visión integral que nos dará como resultado la construcción de nuestra imagen y reputación.



“En este contexto, el DirCom, estratega y gestor de las comunicaciones, se afianza más y más como una nueva figura indispensable en el negocio”.

¿Para usted cuánto contribuye la labor del DirCom a la consolidación de una imagen positiva y a la construcción de una buena reputación?

Movistar es la empresa con la mejor reputación dentro del sector de telecomunicaciones en Perú y es la quinta empresa mejor reconocida como la más innovadora, según el RepTrak™ Pulse 2011 que realiza el Reputation Institute. Esto nos demuestra que nuestro enfoque orientado al cliente, así como nuestros productos y servicios han sido bien acogidos por nuestras audiencias, lo que nos llena de satisfacción y nos motiva a continuar trabajando con el mismo enfoque, compromiso y dedicación. No obstante, esto probablemente no habría sido posible sin una gestión estratégica de la comunicación. En ese sentido, una buena dirección en comunicación es el canal que consolida la imagen positiva y la buena reputación de una organización, tanto para sus públicos internos como externos.

¿Qué valor tiene para Telefónica la figura del DirCom?

En Telefónica nos dimos cuenta hace varios años que necesitábamos integrar la figura del DirCom para cubrir aspectos que para ese entonces eran nuevos, como: la cultura organizacional; integración de los recursos humanos y su revalorización; la cultura de servicio y de calidad y la gestión de los vínculos con los públicos de interés estratégico. En Telefónica sabemos que todo es comunicación, pues todo lo que hacemos “comunica algo”. Así, nos apoyamos mucho en nuestro DirCom para cualquier acción y decisión que vayamos a tomar en torno a la compañía. En suma, la figura del DirCom es fundamental para Telefónica pues es ella quien custodia uno de los activos más valiosos del mundo de los negocios en la actualidad: la reputación.



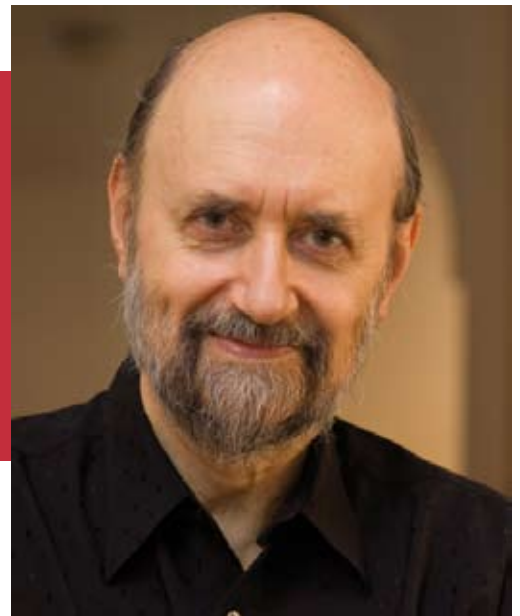
“...una buena dirección en comunicación es el canal que consolida la imagen positiva y la buena reputación de una organización, tanto para sus públicos internos como externos”.

En quién confía la gente

El problema de la credibilidad y la reputación corporativa

Escribe: Guillermo Bosovsky

Guillermo Bosovsky
Director General de DOXA
Experto en investigación de públicos para
estrategias de imagen y comunicación



Alcanzar y mantener la reputación y la credibilidad de una organización es una ardua labor que requiere de cuidadosas investigaciones y estrategias de comunicación. Los resultados de una encuesta aplicada en España arrojaron cifras reveladoras sobre la confianza del pueblo español en sus instituciones y grupos sociales. ¿Es posible que instituciones que no han realizado campañas de comunicación consigan resultados favorables en la percepción de su público mientras que aquellas que sí lo hacen obtengan bajos resultados? Es el momento de replantear el papel de emisores de las organizaciones y escuchar con atención lo que el público nos quiere decir.

En quién confía la gente

No cabe duda de que nos encontramos en un momento de inflexión, en el que se ponen en tela de juicio las ideologías organizacionales y los sistemas de gestión en las administraciones públicas, en las instituciones y en las empresas.

Los tradicionales esquemas de manipulación y presión sobre los públicos, considerados como objetos al servicio de las intenciones unilaterales de las organizaciones, van encontrando una importante quiebra de credibilidad.

Hoy se extiende por Europa una corriente generalizada de interés por los valores representados por las instituciones y las empresas, y emergen conceptos estratégicos que apuntan a la ética, la responsabilidad, la veracidad, el respeto y la transparencia, la búsqueda de relaciones win to win y la sostenibilidad a largo plazo. Ha pasado a primer plano la problemática de la reputación corporativa. Y esto ocurre en un contexto en el que la gente se cuestiona la credibilidad de las instituciones, los partidos políticos, los medios de comunicación y las empresas. ¿En qué tipos de organizaciones o grupos sociales confían los públicos, y cuáles son los que han perdido credibilidad?

En las últimas semanas el periódico español *El País* ha publicado los resultados de una encuesta que lleva por título “En quién confían los españoles”. Se les preguntaba: ¿En qué medida le inspiran confianza, es decir, sensación de poder confiar en ellos, las siguientes instituciones o grupos sociales? (Ver gráfico pág. 17)

Los resultados de la encuesta son reveladores. En una escala de 0 a 10 las puntuaciones medias obtenidas por cada institución o grupo social son los representados en la tabla, por orden de mayor a menor confianza.



“Ha pasado a primer plano la problemática de la reputación corporativa. La gente se cuestiona la credibilidad de las instituciones, los partidos políticos, los medios de comunicación y las empresas”.

Los científicos	7,4	Los funcionarios	4,6
Los médicos	7,4	La prensa (los periódicos)	4,7
La universidad	6,8	La obra social de la Iglesia	4,7
La sanidad pública	6,8	Los fiscales	4,7
La policía	6,7	Los tribunales de justicia	4,6
La Seguridad Social	6,6	Los empresarios	4,6
Pequeñas y medianas empresas	6,6	Las multinacionales	4,5
Los intelectuales	6,5	Los Ayuntamientos	4,3
La Guardia Civil	6,5	El Parlamento (Las Cortes)	4,2
Los militares (FFAA)	6,5	La televisión	4,1
Las ONG	6,2	La Iglesia católica	4,0
Las fundaciones	6,0	Los Gobiernos de las CCAA	4,0
La radio	5,8	Las cajas de ahorros	3,7
Instituciones Iglesia (Cáritas)	5,8	La Admin. de Justicia	3,5
El Rey	5,6	Los sindicatos	3,3
El Tribunal Constitucional	5,3	Los obispos	3,1
Los abogados	5,2	El actual Gobierno del Estado	3,0
Las grandes empresas españolas	5,2	Los bancos	2,9
Los notarios	5,2	Los partidos políticos	2,8
El Defensor del Pueblo	4,8	Los políticos	2,6
Los jueces	4,8		

Es evidente que, por ejemplo, los científicos nunca han hecho, mancomunadamente, ninguna estrategia de imagen y comunicación pública. Su altísima reputación se fue construyendo a través del goteo de noticias en los medios de comunicación sobre descubrimientos y conocimientos que van aportando a la sociedad. Los médicos, la universidad como concepto genérico, las pequeñas y medianas empresas, los intelectuales, etc., no son precisamente ejemplos de desarrollo de estrategias intencionadas de imagen como para alcanzar tan altos niveles de reputación y credibilidad.

En una amplia investigación estratégica que hemos realizado hace unos años sobre la imagen de las fuerzas de seguridad (la Policía Nacional, la Guardia Civil, entre otras) en la opinión pública española,

tuvimos la oportunidad de comprobar que, con la democracia aún joven, existía una gran desconfianza de la población hacia estos cuerpos, a causa de la atribución de rasgos autoritarios e incluso represivos, la idea de la existencia de abusos de poder y/o corrupción, combinada con la de falta de profesionalidad, una imagen negativa alimentada por percepciones de muchos años en que la institución había sido un instrumento de la dictadura.

Hoy la policía, igual que las fuerzas armadas, gozan de gran prestigio y respeto en la población española, y esto ha sido el resultado de haber llevado a cabo una profunda tarea de modernización, profesionalización y cambio cultural, acompañada por cuidadosas investigaciones de su imagen pública y el coherente desarrollo de una eficaz estrategia de comunicación,

todo lo cual la ha posicionado como una institución de calidad al servicio de los ciudadanos.

En otros ejemplos, debemos preguntarnos cómo puede ser que algunas instituciones y grupos sociales que no han llevado a cabo campañas de imagen y comunicación, como las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, tengan tan buena imagen pública, mientras que otros, como los partidos políticos, las empresas multinacionales, las administraciones públicas y los órganos de gobierno, los bancos, tengan tan baja reputación y credibilidad, siendo evidente que no han dejado de desarrollar todo tipo de campañas de marketing y comunicación con intenciones persuasivas.

Muchos de estos grupos sociales e instituciones en los que la gente no confía son, por cierto, emisores intensivos de campañas y actividades de comunicación masiva, y en muchos casos han alcanzado importantes éxitos en su posicionamiento comercial y en la obtención de réditos electorales, políticos y/o económicos. ¿Qué es lo que falla, entonces, para que caigan en niveles tan bajos de credibilidad y confianza?

Se dice en el periódico que “el recelo hacia los políticos y los partidos políticos ha alcanzado niveles alarmantes. Algo más de ocho de cada diez españoles tienen la impresión de que los partidos piensan solo en lo que les beneficia y que no tienen en cuenta a la gente”. Quiero subrayar que esta observación, a la luz de las investigaciones estratégicas de consulta a los públicos que venimos realizando en los más diversos sectores, es aplicable a todas las instituciones, grupos sociales y empresas en los que la gente ya no confía.

Esto no puede ser interpretado como el resultado de un malentendido: evidentemente, los públicos se sienten ninguneados en sus puntos de vista y sus intereses, tratados sólo bajo el esquema de la codicia y el acoso de los emisores de los mensajes.

Los paradigmas dominantes en la comunicación de estas instituciones y empresas siguen siendo el publicitario y el de los comunicados de prensa, en algunos casos complementados con el monitoreo de las redes sociales y las actividades de los community managers. Es decir, a pesar de la conciencia creciente respecto a la importancia de la reputación



corporativa, la comunicación sigue basada en la pura emisión de mensajes, presión, control, intento de seducción, ambición cortoplacista, astucia.

Se impone un cambio de paradigma

Es necesario llevar a cabo, más allá de lo declarativo, un cambio real en los modelos de gestión y en las estrategias de comunicación. En los comportamientos, asumir un compromiso verdadero con la honestidad, la transparencia y la responsabilidad. Y en la comunicación, establecer una estrategia a largo plazo, velando por la cultura corporativa y la reputación pública, y no sólo por los atributos de imagen o los beneficios rentables en el corto plazo.

Eso requiere un giro copernicano: en lugar de seguir siendo emisores profesionalizados y astutos, pero profundamente sordos, decidirse a dar vuelta como un guante el punto de vista global sobre qué tipo de relación establecer entre estas organizaciones y sus stakeholders.

“...a pesar de la preocupación por la reputación corporativa, la comunicación sigue basada en emisión de mensajes, presión, control, intento de seducción, ambición cortoplacista, astucia”.



En quién confía la gente

Para gestionar su reputación y alcanzar credibilidad, las instituciones y las empresas necesitan desarrollar una compenetración e identificación verdadera con los intereses y los puntos de vista de sus públicos. Y para poder hacerlo necesitan investigaciones eficaces de consulta a los stakeholders.

Las clásicas investigaciones de mercado y opinión pública no dan respuesta suficiente a esta necesidad, porque han sido concebidas y desarrolladas como herramientas especializadas dentro de los paradigmas del marketing tradicional, el control social y la propaganda.

Para la gestión estratégica de la reputación corporativa hace falta una transformación de los principios y los criterios de las investigaciones. Ya no basta con estudiar a los clientes, hacerles encuestas, monitorear lo que dicen en las redes sociales, observarlos con métodos etnográficos, escanearlos con aparatos de neuromarketing, hacer investigaciones sobre clima laboral, medir la imagen, acumular información en sistemas CRM, etc.

¡Es necesario escucharlos! No sólo para conocer cómo perciben las cosas, cuáles son sus puntos de vista, sus aspiraciones y sus intereses, sino también para empatizar con ellos, para sentirlos, para respetarlos, para percibirlos como personas interesantes e inteligentes.

Un modelo mínimo de escucha al servicio de la gestión de la reputación corporativa y la comunicación estratégica incluye tres niveles de análisis:

1. Una valoración de la reputación de la organización en el contexto de las organizaciones más significativas de la sociedad (como la de la investigación publicada en el periódico español).

“Las clásicas investigaciones de mercado y opinión pública no dan respuesta suficiente a esta necesidad, porque han sido concebidas y desarrolladas como herramientas especializadas dentro de los paradigmas del marketing tradicional, el control social y la propaganda”.



2. Una medición de la reputación de la organización en el contexto de las otras de su mismo sector, utilizando procedimientos que permitan no sólo medir, sino también escuchar los porqué.

3. Una evaluación cuali-cuantitativa (mediante un mix de herramientas metodológicas adecuadas) de los rasgos de imagen particulares de la organización en cuestión, aquellos que determinan su nivel de credibilidad y que incluyan la forma en que los públicos perciben sus comportamientos, su cultura corporativa, sus características y sus actividades de comunicación.

Sobre esta base, el proceso se completa con la elaboración de la estrategia, es decir, la definición de objetivos, contenidos, estilos, procedimientos y soportes para apuntar a los distintos públicos, la planificación de plazos y fases de desarrollo, la identificación de los recursos necesarios y el establecimiento de un sistema de seguimiento de los resultados.

Una gestión verdadera de la reputación y credibilidad de la organización empieza por tener fe en la reputación y credibilidad de sus públicos, continúa con la realización de investigaciones adecuadas para escucharlos, aprovechando su inteligencia y su experiencia, y culmina con la planificación y desarrollo de una estrategia en coherencia con esos fundamentos.



Colaboradores alineados y comprometidos

Una estrategia empresarial

Escriben: Jorge Ulsen y José Miguel Arriagada

Jorge Ulsen
José Miguel Arriagada
Directores de Insidecom



Tener personal calificado, fidelizado y que encamine sus acciones hacia los objetivos del negocio es la aspiración hoy de más de un directivo o dueño de una empresa, que ha entendido que una organización debe implicar motivar e inspirar a su primer público: sus colaboradores. El camino no es complicado si es que hay voluntad de cambio desde la plana directiva, existe apertura de escucha y sobre todo una intencionalidad estratégica.

Actualmente las empresas conviven en un ambiente marcado fundamentalmente por dos grandes factores: la alta competitividad de los mercados, lo que deriva en un constante desgaste interno de gerentes y equipos por buscar mayor calidad y diferenciación en los productos y servicios que se generan; y los cambios permanentes que impactan en la dinámica organizacional (fusiones, compras, reestructuraciones, transformaciones tecnológicas, etc.). Estos factores obligan a las organizaciones a monitorear en forma continua el clima laboral, para –al menos- mantener la productividad.

Esta realidad desafiante y muy dinámica ha hecho que la alta gerencia, desde hace un tiempo, ponga sus ojos en las personas, es decir, en el capital humano, el bastión para enfrentar con éxito estos importantes retos.

Entonces, ¿qué es lo que la empresa espera de sus empleados? Básicamente que estén alineados y comprometidos con el qué y el cómo de la compañía;

entendiendo que el “qué” se refiere a la estrategia empresarial con sus objetivos, proyectos y metas; mientras que el “cómo” tiene relación con la cultura corporativa, es decir, con la forma en que se suman los esfuerzos internos (liderazgos, actitudes, valores, ritos, procesos, etc.) para llevar a cabo su labor.

Comunicación Interna Estratégica la primera clave

Para que los trabajadores se alineen y comprometan con el qué (negocio) y el cómo (cultura) es indispensable, antes que nada, que existan ciertas condiciones básicas. Lo primero es que las compañías transformen su comunicación (siempre existente) en comunicación interna estratégica. Esto se logra cuando el trabajo se gestiona en tres dimensiones:

- **Estratégica/Directiva:** gerentes empoderados de su rol protagónico en la comunicación interna como efectivos receptores de los empleados y emisores de la estrategia del



Colaboradores alineados y comprometidos

negocio; además de ser líderes influyentes, agentes de cambio y voceros ante las crisis internas, canalizadores de la cultura y valores corporativos (ser coherentes entre el discurso y la acción), principales motivadores de la compañía (visibles y accesibles para todos y alentar a los empleados), y vigías del clima interno (mirar a largo plazo el impacto de determinadas estrategias, políticas u planes de acción que se implementen).

- Operativa: jefaturas que basan la comunicación con su equipo en elementos claves como: información efectiva de la tarea; retroalimentación positiva o negativa de la labor que desarrollan las personas; motivación y reconocimiento; fomento del trabajo en equipo y sentido de grupo; comunicación de la visión,

misión, estrategia y cultura de la compañía, de acuerdo a lo que le corresponde y haga sentido a cada área; y gestión del compromiso.

- Funcional: un área posicionada en forma estratégica en la organización, con gran visibilidad interna y que apoye a todas las áreas y niveles, que trabaje en conjunto con recursos humanos la gestión comunicativa de aquellos comportamientos claves (motivación, pertenencia y compromiso) y la transmisión comunicativa del negocio y la cultura –ajustada a los distintos niveles y áreas- pero que, sumado a esto, combine el uso de herramientas tradicionales (medios internos digitales, audiovisuales e impresos y acciones y eventos internos de carácter presencial) con otras no tradicionales (mediciones, capacitaciones y de gestión del cambio).

“...¿qué es lo que la empresa espera de sus empleados? Básicamente que estén alineados y comprometidos con el qué y el cómo de la compañía; entendiendo que el “qué” se refiere a la estrategia empresarial con sus objetivos, proyectos y metas; mientras que el “cómo” tiene relación con la cultura corporativa...”



Lo que hemos descrito en el último punto obviamente es el ideal que, a nuestro juicio, toda compañía debe buscar para poder aportar al objetivo de alinear y comprometer a los empleados. Ahora, creemos necesario enfatizar que en esta tarea es vital la labor que realicen de manera consciente y coordinada los tres emisores principales de la comunicación interna estratégica: gerentes, jefes y comunicadores internos.

En general lo que hemos podido ver en las organizaciones que hemos asesorado es que muchas veces existe poco empoderamiento a nivel de gerentes y jefaturas, y una gestión más bien limitada en el caso de las áreas de comunicación interna. Por lo tanto, queda mucho por hacer y mejorar.

Sin embargo, una vez abordada esta primera fase, debemos dar un segundo paso.

Comunicación del Cambio segunda clave para comprometer y alinear

Un de las fallas comunes de la gestión de comunicación interna tradicional y no estratégica es que cuando se le solicita alinear y comprometer a los empleados recurrentemente apela a los medios internos y, en menor medida, a las acciones cara a cara. Entonces nos encontramos con una serie de mensajes en revistas, intranet, newsletters, murales, e-mailings, desayunos, encuentros de comunicación, reuniones de equipos, etc., que si bien llegan a los destinatarios, no logran permearlos y conseguir un cambio de actitud en ellos.

Esto pasa porque la comunicación interna tradicional sólo logra posicionar ciertos discursos en la mente de las personas, pero no alcanza a llegar más allá. Es más, la mayoría de estos esfuerzos están orientados a difundir temas, pero consideran de manera



“...creemos necesario enfatizar que en esta tarea es vital la labor que realicen de manera consciente y coordinada los tres emisores principales de la comunicación interna estratégica: gerentes, jefes y comunicadores internos”.

Colaboradores alineados y comprometidos

demasiado superficial los reales intereses de los distintos públicos (feedback) y la participación activa de los mismos, en la co-construcción y logro de las metas propuestas. En otros casos, derechamente, no se considera ninguno de estos aspectos.

¿Qué hacer entonces?

Una solución a este dilema lo ofrece la incorporación a la comunicación interna estratégica, de estrategias y herramientas de la gestión del cambio. Hablamos básicamente de:

- Gestión de stakeholders internos: es decir, aquellas personas que por su cargo y/o representatividad tienen un impacto directo en el éxito o fracaso de un proyecto. En este sentido, nos referimos no sólo a las gerencias -como se suele pensar- sino también a dirigentes sindicales, líderes de opinión, mandos medios, miembros de asociaciones, etc. Con ellos, se

hace un seguimiento presencial y periódico para alinearlos con los mensajes clave; así como adquirir sus opiniones y puntos de vista, para incorporarlos dentro del desarrollo del plan que se esté ejecutando. De esa manera, se busca aumentar el grado de adhesión y compromiso de estas personas.

- Sensibilización de áreas claves: para el negocio o proyecto específico. Aquí se pone especial foco para medir el grado de satisfacción y sugerencias de los trabajadores que conforman las áreas identificadas.
- Formación de agentes de cambio o facilitadores: idealmente deben representar a todos los niveles organizacionales y tener un rol claramente definido y validado a nivel organizacional, con los temas claros en los cuales actuarán como aliados del área de comunicaciones.



Estos tres elementos, que son parte de lo que denominamos “comunicación del cambio”, posibilitan que gradualmente se vaya trabajando con éxito el alineamiento y compromiso de los empleados.

Un ejemplo concreto de lo anterior lo estamos implementando actualmente en una minera multinacional, la cual se planteó como desafío, a principios de año, la creación de “Embajadores” que ayudasen, desde adentro, a potenciar el alineamiento y compromiso de los trabajadores con el discurso estratégico y valores de la compañía (es decir con el qué y el cómo). Se trabajó con ellos toda una campaña de marketing interno, sustentada en los medios internos (Intranet, revista, folletos, afiches, videos, etc.) y en acciones presenciales (reuniones y encuentros), pero también se diseñó una estrategia de comunicación del cambio, basada en gestión de stakeholders internos (mes a mes se va midiendo la disposición de ellos con el proyecto

e informándoles los hitos clave), en sensibilización de ciertas áreas claves (Medioambiente, Recursos Humanos, Seguridad y Salud, Asuntos Públicos) y en la formación de algunos facilitadores en estas áreas.

Para el próximo año está considerada la segunda fase del proyecto, que incluye una nueva campaña de marketing interno, la continuación de la gestión de stakeholders internos y sensibilización de áreas.

Por último, es importante decir que todas estas estrategias y tácticas deben medirse periódicamente, para evaluar su efectividad e identificar sus oportunidades de mejora, así como asegurar una continuidad en el tiempo que le de coherencia, ya que esto -más allá de un proyecto específico- debiera transformarse en un nuevo estilo de gestionar las comunicaciones y relacionarnos con las personas de una compañía.



PNL aplicada en las organizaciones

Una técnica que contribuye con la comunicación interna

Por: Marcela Saavedra



Diversas organizaciones, más allá de su rubro y tamaño, coinciden en que uno de los principales conflictos que afrontan es lograr una óptima comunicación entre sus colaboradores y que ello se traduzca en un satisfactorio desempeño personal y grupal, con resultados visibles en la consecución de objetivos del negocio. La PNL o Programación Neurolingüística es el modelo que desafía la dinámica entre la mente y el lenguaje y busca elevar al máximo las habilidades del ser humano.

La Programación Neurolingüística o PNL es un modelo que permite -a través de la relación de la mente y el lenguaje de cada individuo- establecer patrones que potencian el capital humano y “programar”, tal como un ordenador, nuestras actividades de acuerdo al lenguaje verbal y no verbal con infinitas posibilidades. Desarrollada hace más de 40 años por John Grinder y Richard Bandler en Estados Unidos, la técnica explica que cada individuo percibe al mundo desde su perspectiva particular (enfaticando el sentido de la vista, olfato o kinestésico) y traduce esta visión en su forma de hablar y sus gestos.

Según el colombiano Junior Vargas Cruz, experto en PNL y Coach Profesional certificado por la International Coach Federation, el cerebro humano es como el motor de un auto, el cual muchas veces está programado para andar a media marcha, desempeñándose pobremente o fallando cuando más se necesita; así que la PNL es la herramienta para hacer que ese fórmula uno que todos tenemos tenga un óptimo desempeño en este campeonato lleno de retos que es la vida.

Actuación del PNL en la comunicación corporativa

¿Qué sucede si tenemos un cliente interno que desea contribuir con su empresa y no lo consigue; es amonestado y siente que no le otorgan condiciones necesarias para su desarrollo?

Para el ecuatoriano Diego Merino, Máster en Programación Neurolingüística en la Escuela Argentina de PNL, este es el modelo en el que se desenvuelven la mayoría de los colaboradores, ya que no son conscientes de algunos procesos de percepción del mundo y son bombardeados por una serie de estímulos de los cuales son incapaces de defenderse y terminan aceptando una cantidad de imposiciones que determinan su accionar.

Por ello, el especialista explica cuál es la importancia de saber cómo funciona nuestro cerebro, cómo percibimos el mundo a través de nuestros sentidos, nuestros sistemas representacionales, nuestras creencias, valores, estilos de elección y la correcta utilización del lenguaje para poder tener herramientas y ser conscientes de las respuestas que damos al mundo y su influencia en el éxito o fracaso de la empresa.



“Los seres humanos somos lo que pensamos. Si nuestros colaboradores piensan en cumplir con la planificación estratégica de la empresa: su misión, su visión, sus valores, sus objetivos; podemos interiorizar modelos de comunicación inconsciente que sirvan para cumplir con objetivos extraordinarios”, señala.

Adaptación armoniosa

Para lograr una “sintonía” entre los colaboradores y los directivos de la organización, el PNL aplica la técnica de Rapport. En palabras de la mexicana Martha Isabel Pasquel Losana, directora del Centro Empresarial de PNL en la Ciudad de México desde hace 10 años, el rapport busca igualar las necesidades personales a las de los demás. “Quien sabe hacer Rapport logra relaciones profundas y duraderas en segundos. La sensación en el otro es de confianza y apertura absoluta”, indica. “Cuando me fijo con qué tipo de palabras habla el otro y le contesto con las mismas, me conecto a su canal de percepción, es decir, si ve, escucha o siente y cuando hablo a su velocidad, nivel sutilmente su respiración y el otro se siente seguido, comprendido y escuchado”, puntualiza.

Sin embargo, Junior Vargas recuerda que si bien el rapport se consigue siendo el espejo del otro, es fundamental diferenciarlo de la imitación. “Imagínate como sería que cada persona que se acercara a ti en tu empresa actuara como un mimo. La idea es que cuando el cerebro de la otra persona percibe que eres similar a ella, la comunicación se hace más fluida y abierta y vas a poder expresar lo que desees y necesites de una forma mucho más fácil y efectiva”, recalca.

“Quien sabe hacer Rapport logra relaciones profundas y duraderas en segundos. La sensación en el otro es de confianza y apertura absoluta”.



Ventajas de elevar el potencial humano

“Entre las ventajas de la aplicación del modelo en base a la planificación estratégica de cada empresa, se puede mejorar el clima laboral y la productividad”, comenta Diego Merino. Coincide con él Martha Isabel Pasquel, pero ella recomienda que primero se tiene que hacer un diagnóstico del personal de la organización y a partir de ahí diseñar materiales que cubran las necesidades de comunicación de estos grupos. Luego, se debe analizar qué temas de la comunicación interna se necesitan trabajar para mejorar el clima organizacional por necesidades específicas en cada área de trabajo.

Igualmente, Junior Vargas afirma que generando empatía y conexión se ayudará a la organización a optimizar los mensajes entre áreas y empleados de forma efectiva al mejorar los canales de comunicación interna. “La comunicación dentro de la organización se hace mucho más eficaz y precisa ya que entiendes

como se comunica cada integrante de la misma y de esta forma se logra una ‘sintonización’ en su mismo canal y gracias a esto los miembros de la empresa logran comunicarse con mayor fluidez”, comenta.

Desde su experiencia, Vargas nos cuenta la labor que desarrolló para la Policía Nacional de Colombia cuyo objetivo es contar con líderes que se comuniquen eficazmente. “Entre el 2010 y 2011 entrenamos más de 2500 policías en las herramientas y técnicas de la PNL y los resultados fueron magníficos, pues lograron romper muchos de los paradigmas que los limitaban en sus vidas. Muchos de ellos tenían imágenes pobres de sí mismos, carecían de objetivos claros en sus vidas, poseían problemas graves de comunicación con los ciudadanos, con sus parejas y sus familias. Luego de este proceso tuvimos cientos de agradecimientos de parte de los policías, de sus superiores y de sus familias, pues al sacar lo mejor de sí mismos lograron fantásticos resultados en las distintas áreas de sus vidas”, finaliza.



Diego Merino
Máster en Programación Neurolingüística
en la Escuela Argentina de PNL
(Ecuador)

Martha Isabel Pasquel
Directora del Centro
Empresarial de PNL
(México)



Junior Vargas
Experto en PNL y Coach
Profesional
(Colombia)

“Los seres humanos somos lo que pensamos. Si nuestros colaboradores piensan en cumplir con la planificación estratégica de la empresa: su misión, su visión, sus valores, sus objetivos; podemos interiorizar modelos de comunicación inconsciente que sirvan para cumplir con objetivos extraordinarios...”

Medición y Evaluación

¿Es posible medir los resultados de la aplicación del PNL? Los tres especialistas indican que sí. La medición puede ser de acuerdo a evaluaciones generales (como la de 360 grados) o se pueden diseñar a la medida para reconocer el progreso y desempeño de cada miembro de la organización de acuerdo a indicadores (según el tipo de diagnóstico de necesidades y la encuesta aplicada), tales como manejo de comunicación (tono de voz, parafraseo, persuasión), liderazgo (disciplina, enfoque), recursos (manejo de emociones, estado), entre otros.

Finalmente, ¿cuánto contribuye la PNL para mejorar la comunicación en las empresas? “La comunicación es una necesidad en todos los seres humanos y todo lo que ayude a que esta fluya en la mejor dirección es una prioridad en la empresa y una competencia clave a desarrollar en todos sus colaboradores”, dice Martha Isabel Pasquel. Por su parte, Junior Vargas añade que el uso del modelo estimula la exigencia personal y de equipo en una entidad. “Lo más importante y determinante en el logro de los resultados corporativos es la calidad de las relaciones de sus miembros tanto consigo mismos como con otros, la PNL se convierte en un tesoro para las organizaciones pues permite que cada persona brinde lo mejor de sí”. En palabras de Diego Merino “a través del PNL se obtiene una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión”. Si los expertos avalan su efectividad al vivir y experimentar la puesta en marcha de la PNL, queda claro que esta técnica contribuirá a que las empresas logren mejores resultados en materia de calidad y productividad del negocio.



La RSC presente en los diversos procesos del negocio

El caso Hocol

Escribe: Karen Ausderau

La Responsabilidad Social Corporativa son las acciones emprendidas por la empresa para el mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad donde opera. En el caso de Hocol, empresa colombiana de exploración y producción de hidrocarburos, esta premisa va más allá, estableciendo un marco de gestión compuesto por tres ejes: Ser, Hacer y Lograr, fundamentadas en los principios éticos que son la base del accionar de la organización y que le ha permitido tener una eficiente labor en todos sus ámbitos y con todos sus grupos de interés. La entidad prioriza como puntos clave de la responsabilidad social el crecimiento continuo, la transparencia, la calidad y las buenas prácticas en gobierno corporativo.



Karen Ausderau
Especialista en Comunicaciones y
Responsabilidad Social Empresarial

La RSC presente en los diversos procesos del negocio

Son muchas las aproximaciones que se hacen hoy al mundo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Son muchas las herramientas, estándares e iniciativas al servicio del mundo empresarial, y las cuales sirven de referente para medir, con lenguajes y alcances comunes, la gestión de la RSC desde los procesos de las mismas. Hoy en un mundo globalizado, las empresas deben tener la capacidad de construir y rendir cuentas con elementos comunes, independientemente de la región donde se encuentren, pero así mismo tienen que responder a las realidades, culturas y propósitos de las sociedades donde desarrollan su actividad. Esto es, construir un futuro común, en un entorno compartido; comprometiéndose conjuntamente con propósitos que agreguen valor a las partes.

Ahora bien, los motivos, objetivos y caminos que llevan a una empresa a pensar su negocio desde la responsabilidad social son muchos y pueden alcanzarse de diferentes maneras. No hay uno más válido que el otro. Como lo dice el adagio popular, “todos los caminos conducen a Roma”, lo importante es que este camino sea expresión de la identidad de la compañía, de su cultura organizacional, de la forma como ejecuta sus procesos, de los asuntos, sentido y estilo de las conversaciones con sus grupos de interés, del gobierno corporativo, en fin... de los fundamentos desde los cuales entiende el negocio, expresados en la forma como toma las decisiones y ejecuta sus actividades enmarcadas dentro del sistema social, ambiental y económico de la sociedad.

El caso HOCOL

HOCOL es una empresa de exploración y producción de hidrocarburos que nació hace 56 años en el área del Valle Superior del Magdalena en Colombia. Hasta la fecha ha tenido 10 dueños y ha logrado



mantener una identidad propia, enriqueciéndola con las enseñanzas que le han dado sus diferentes accionistas. Ha sido reconocida por sus capacidades tecnológicas, de liderazgo, como operador, así como por su responsabilidad social.

Su primera aproximación a la responsabilidad social surgió hace más de 20 años con el objetivo de construir relaciones armónicas y de confianza con comunidades y autoridades regionales y locales, buscando aportar al mejoramiento de la calidad de vida y compartir conocimiento de gestión. Lo anterior como una manera de hacer las cosas partiendo de las necesidades identificadas en la relación, esto es en la experiencia.

Poco a poco se fueron concretando programas formales como lo fueron el Desarrollo Comunitario, el Fortalecimiento Institucional, Generación de Ingresos y Educación Ambiental.

Posteriormente, en el año 2002, reconociendo su rol preponderante en los entornos donde adelantaba sus operaciones (estas empresas se caracterizan por ser intensivas en capital), HOCOL vio la necesidad de darle un significado a todos sus procesos y expresarlos en un esquema operacional con un propósito claro. Esta meta demandó una profunda reflexión por parte de la compañía, en relación con cada uno de los grupos de interés, en la forma como establecía relaciones con otros y en los procesos de toma de decisiones. Esta reflexión demostró la necesidad de establecer una única posición en la construcción de acuerdos con cada uno de sus grupos de interés.

Esta aproximación brindó la posibilidad de darle un lugar estratégico a las comunicaciones, las cuales buscaban integrar los aspectos técnicos con los sociales, a través de conversaciones entre empleados

de las diferentes áreas de la organización. Cada uno compartió desde su experiencia, percepción e identificó las oportunidades desde el día a día de su gestión. Este proceso dio como resultado la construcción y adopción permanente del concepto y las políticas de responsabilidad social en cada una de las áreas de la organización.

A medida que estas conversaciones avanzaban, y las voces de los grupos de interés se incorporaban, la conciencia en torno a las prácticas empresariales fue creciendo y ampliándose dialécticamente. Esta conciencia fue poco a poco constituyéndose en una postura frente a la sociedad y el entorno en general, fundamentada en los principios éticos que guían y son el norte del actuar de HOCOL.

“Hoy en un mundo globalizado, las empresas deben tener la capacidad de construir y rendir cuentas con elementos comunes, independientemente de la región donde se encuentren, pero así mismo tienen que responder a las realidades, culturas y propósitos de las sociedades donde desarrollan su actividad”.

La RSC presente en los diversos procesos del negocio

Sin embargo, ¿cuál es ese enunciado ético que surge como un discurso, producto de la conceptualización de la experiencia, y que luego puede traducirse nuevamente en acciones y gestión de procesos? Esta no es una regla, no es una ley. Es la forma como HOCOL percibe, entiende y aborda el mundo. Es la manera como la compañía concibe a la sociedad y su lugar en ella, haciendo posible la convergencia de los intereses de los diferentes grupos de interés en una promesa de valor la cual brinda una esperanza de bienestar para las partes.

Así, HOCOL estableció su marco de gestión conformado por tres ejes que se definieron como el SER, el HACER y el LOGRAR, en los cuales se hallan los elementos que contribuyen al propósito de crecimiento y realización del negocio: la identidad ética, la gestión eficiente de las actividades y procesos mediante sistemas de control y aseguramiento

“... HOCOL vio la necesidad de darle un significado a todos sus procesos y expresarlos en un esquema operacional con un propósito claro. Esta meta demandó una profunda reflexión por parte de la compañía, en relación con cada uno de los grupos de interés, en la forma como establecía relaciones con otros y en los procesos de toma de decisiones”.



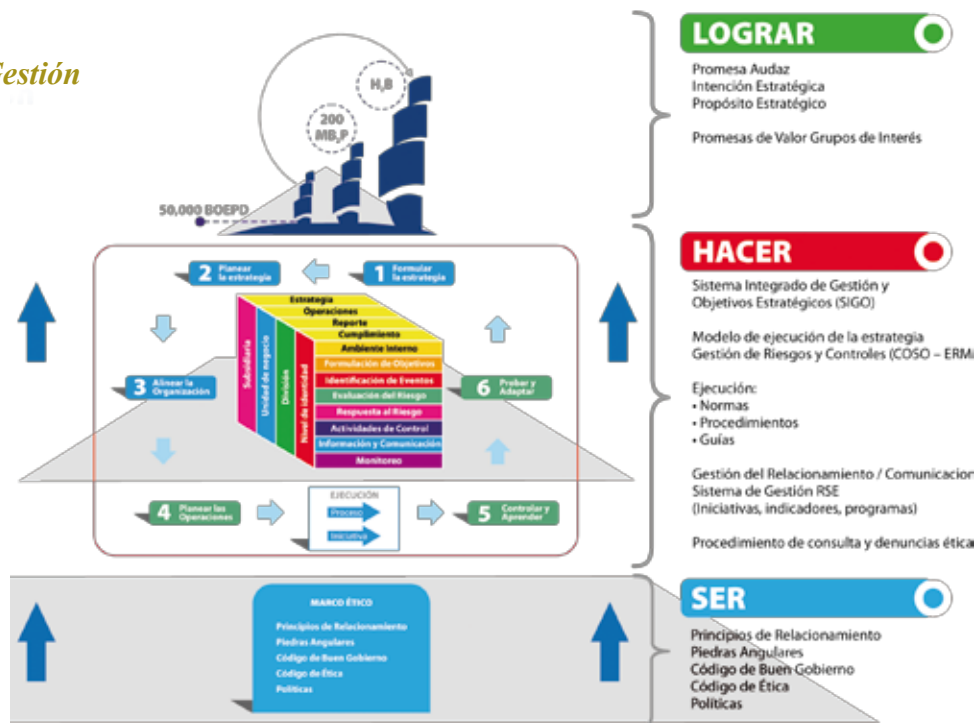
y los objetivos trazados a futuro (de negocio y relacionamiento con grupos de interés). Este marco permitió conformar un modelo integrado que orienta el actuar de manera coherente y en concordancia con el objetivo empresarial, la contribución al desarrollo del país y la realización del enunciado ético. Es decir, un negocio fundamentado en el SER, que se articula y mide en el HACER para permitir el LOGRAR. Una empresa donde la responsabilidad social es fundamento, eje y propósito de negocio. **(Ver gráfico 1).**

Establecido el marco de gestión y acción, se hizo necesario aterrizar los focos de responsabilidad social en dos grandes vectores estratégicos. El primero, los asuntos relevantes, identificados con la metodología AA 1000 y buscando hacer realidad los principios éticos, los cuales se clasificaron a su vez en los tres ejes de la sostenibilidad: ambiental, social y económico **(Ver gráfico 2)** y, por otro lado, la

gestión del relacionamiento, la cual se fundamenta y gestiona en las conversaciones que cada uno de los empleados y contratistas tienen con los diferentes grupos de interés. Esto es, la conciencia a nivel corporativo (como competencia organizacional) de la importancia del lenguaje en el establecimiento de los acuerdos, y la responsabilidad de cada uno como eje transversal de la estrategia institucional de comunicaciones.

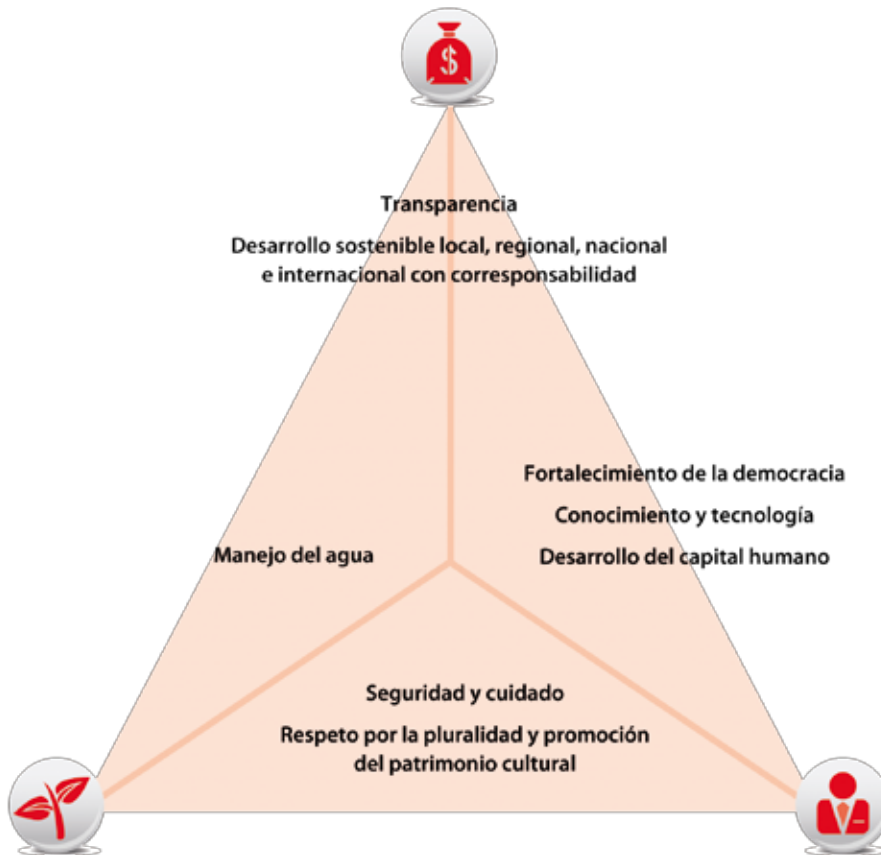
La implementación de estos modelos en varios de los procesos (tanto del core como de soporte) han revelado aspectos que siguen evidenciando cómo la gestión de la responsabilidad social no es un programa ni una iniciativa “paralela” a la gestión del negocio, sino que por el contrario, cómo la realización de esta permite de igual manera, incluso muchas veces de manera convergente en el hacer, la realización del negocio. Evidencia de esto fue el resultado del ejercicio de construcción de la visión

Gráfico 1
Marco de Gestión



La RSC presente en los diversos procesos del negocio

Gráfico 2



del relacionamiento con grupos de interés en el 2015, donde la mayoría de las acciones identificadas para este fin (más del 85%) son similares o apalancadores de las acciones identificadas en el ejercicio de planeación de la estrategia de la compañía, la cual se realiza desde sus diferentes procesos. Esto es, un mismo norte, visto desde lentes diferentes pero que en su implementación se integran, a tal punto que pueden llegar a fundirse. Las mismas acciones que nos impulsan y proyectan al mismo horizonte y futuro.

Así mismo, el mapeo de los diferentes asuntos relevantes en los diversos procesos de la organización son igualmente convergentes. Estos no sólo generan un valor adicional, al hacer conciencia del impacto

de este en la sociedad, sino que inyecta el reto de conversar sobre estos asuntos con los diferentes grupos de interés. Lo anterior, de manera abierta y transparente, y por qué no, en un ejercicio de rendición de cuentas. Estos asuntos son un punto de encuentro donde en la relación se puede hacer realidad el deseo de la construcción y visualización de un futuro común en un entorno compartido.

Es así como podemos afirmar que la Responsabilidad Social Corporativa sólo es posible si está presente en los diferentes procesos y conversaciones de la organización. No es posible afirmar que algo es importante para una organización si no es aquello que realiza en su día a día, y sobre la cual conversa con sus diferentes grupos de interés.

Hay que ser actores y no solo espectadores



LZC Imagen y Comunicación
Comunicación Estratégica Integral

www.lzcperu.com
Telef. : 241-8521
comunicacionlzc@lzcperu.com



La Revista Oficial del DirCom 

Imagen y **Comunicación**

En nuestra próxima edición:

Identidad CORPORATIVA

El ADN de la empresa

Marketing DIGITAL

Presente en el nuevo paradigma de la comunicación

Prevención de CRISIS

La doctrina del Issues Management

La estrecha relación entre comunicación interna y recursos humanos

Hablan los protagonistas

Una revista de
LZC Imagen y Comunicación
comunicacionlzc@lzcperu.com
imagenycomunicacion@lzcperu.com
www.lzcperu.com
Teléfono: (511) 241-8521