

La Revista Oficial del DirCom



Imagen

y Comunicación

EDICIÓN Nº25 ENERO 2012

Una producción de LZC

JOAN COSTA

Experto de la comunicación corporativa
próximamente en Perú

**Transformación en la
estructura empresarial**

Un cambio en las
formas de comunicar

Endomarketing

Conocer a la marca
desde adentro

**El desarrollo de
habilidades de comunicación**

Técnicas para un buen
relacionamiento

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

Enero 2012

Publicación producida por
LZC Imagen y Comunicación

Directora General
Lillian Zapata

Participan en esta edición
Gaby Fuentes
Felipe Gutiérrez
Jorge Melo
Sebastián Cebrián

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 Transformación en la estructura empresarial
Un cambio en las formas de comunicar

Joan Costa
Próximamente en Perú
Entrevista central

9

15 Endomarketing
Conocer a la marca desde adentro

De la RSE a la gestión de la sostenibilidad
Estamos avanzando

20

24 Asuntos Públicos y Gestión de Intereses
Pasos a tener en cuenta

El desarrollo de habilidades de comunicación
Técnicas para un buen relacionamiento

28



Lillian Zapata
Directora

¡Bienvenido Joan!

Joan Costa viene al Perú en marzo y para quienes estamos inmersos en el mundo de la comunicación corporativa es una gran noticia y una oportunidad para interactuar con el mayor pensador contemporáneo de la comunicación corporativa.

Costa concibe a la empresa como un sistema de comunicaciones, en el que hay que mirar el todo y no una parte para responder a las estrategias y objetivos concretos que una organización se traza.

Además, apuesta por la construcción de una imagen de empresa o institución fuerte que por su adecuada actuación en sus operaciones logra ser valorada por sus diversos grupos de interés y entorno que la rodea. La idea globalizadora de Joan tiene sus raíces en 1975 cuando creó su empresa consultora y dos años más tarde difundió un conjunto de métodos que apostaban por la integración de las comunicaciones, una necesidad por la que creyó, sintió y hoy en pleno siglo XXI ratifica, enfatizando que la imagen siempre es global, hay que pensar en red y tener una mirada integradora de la comunicación.

Joan, en innumerables estudios fruto de su práctica profesional y como investigador incesante con más de 40 libros relacionados a la imagen y a la comunicación corporativa, ha destacado ante clientes, no clientes y seguidores que muchos de los problemas por los que pasan las empresas son problemas de comunicación y de alineación con la visión del negocio.

Su planteamiento holístico se puede resumir en la fusión de tres grandes vectores: el pensamiento estratégico, la acción y la comunicación. En este escenario Joan apuesta por la figura del DirCom, profesional de las comunicaciones, estratega, ejecutivo que al estar presente en la plana directiva de una organización hace visible una comunicación integral que comprende todos los procesos, requiere de los especialistas de las diferentes áreas y logra alinear las acciones de comunicación con la estrategia de la empresa.

Hay una gran cantidad de material que Joan Costa ha producido y difundido a lo largo de su trayectoria profesional y somos muchos los beneficiarios entre los que estamos comunicadores corporativos, académicos, empresarios, estudiantes y demás seguidores en el mundo quienes nos hemos nutrido de sus estudios, investigaciones y práctica profesional compartida.

En el mes de marzo llegará a Lima para el lanzamiento oficial de la Maestría DirCom Perú que próximamente se iniciará en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Para quienes estaremos cerca a él será un placer recibirlo, escucharlo y recibir mensajes de sabiduría.

En esta edición de la revista Imagen y Comunicación les ofrecemos la entrevista realizada a Joan Costa, quien nos cuenta más detalles de su recorrido profesional y su inminente llegada al Perú.

¡Bienvenido Joan!

Transformación en la estructura empresarial

Un cambio en las formas de comunicar

Escribe: Sebastián Cebrián



Sebastián Cebrián
Director General de la Asociación
de Directivos de Comunicación
(dircom) de España

El mundo ha atravesado por grandes cambios . Hoy en día las empresas se rigen por un estado cada vez más globalizado en que las nuevas tecnologías han transformado la manera de hacer negocios y de comunicarnos, y es precisamente en este punto que las organizaciones tienen la enorme responsabilidad de innovar y reinventarse, estar a la par de lo que exige el mercado. Ya pasó la época en que las empresas decidían qué mensajes querían colocar en la mente de sus públicos, ahora en un contexto más horizontal de la comunicación hay que mirar lo que dicen los distintos grupos, esto constituye el gran cambio en la figura empresarial.

T Transformación en la estructura empresarial

En la historia de la humanidad nunca se dieron las circunstancias para que los mercados, los intercambios comerciales y las relaciones entre países y ciudadanos requiriesen de un enfoque tan global y tan exigente en el conocimiento y manejo de una realidad dinámica y cambiante.

La evolución de las tecnologías y el desarrollo del entorno digital, entre otros factores, ha estrechado el número de nodos y conexiones entre los diferentes grupos de interés que conforman la reputación de nuestras empresas e instituciones. La sociedad civil, se sube al caballo de la realidad digital para atreverse a derrocar gobiernos y alcanzar cotas de portavocía y representatividad sin precedentes.

El mundo cambia y las empresas se transforman y adaptan sus estructuras y funcionamiento a esta nueva realidad. La internacionalización de sus productos y servicios, y el conocimiento de la realidad multicultural y de un entorno cada vez más complejo, implican cambios organizativos y de recursos humanos y económicos de primer orden.

En este contexto, la comunicación, más que nunca, se convierte en un aliado clave para sobrevivir y posicionarse en este nuevo entorno. La empresa, que hace solo unos años, controlaba en cierto modo la elección

del mensaje, los tiempos y los canales a la hora de interrelacionarse con los diferentes públicos externos e internos a los que dirigía, se da cuenta que dichas reglas de juego ya no son válidas. En el apartado de medios de comunicación, por ejemplo, el mensaje era, hasta hace unos años, unidireccional y segmentado a gusto del emisor; y se utilizan los medios escritos, radiofónicos o televisivos como vía de acceso al público generalista. La empresa marcaba los ritmos y la estrategia en la dosificación de dichos mensajes con los medios pero también con los empleados y con el resto de públicos externos con los que se relacionaba.

Esta concepción de la comunicación ya forma parte del pasado; reciente pero pasado. La comunicación surge y se transforma en las organizaciones porque hoy el mensaje es bidireccional, inmediato, transversal. Digamos que las empresas tienen más facilidades que nunca para comunicarse con su entorno; pero precisamente por eso están más expuestas a todo tipo de ataques y críticas. Son más vulnerables que nunca y, por eso, un buen profesional de comunicación es más necesario que nunca.

Los manuales de comunicación de crisis pasan a la historia porque se vive en un estado de “alerta” permanente”, donde en función de tu actividad o sector, el grado de exposición



es máximo, incluso si la estrategia pasaba por un posicionamiento comunicativo reactivo o de perfil bajo.

La obligada transformación de las estructuras empresariales implica también un cambio radical en las formas de comunicarse. Para empezar, hay que competir en un nuevo contexto global, posicionar marcas en mercados internacionales, saber cómo diferenciarte y que el consumidor te escoja como opción en un entorno muchas veces banalizado y con exceso de información.

Ahora, más que nunca, el CEO, presidente y/o los miembros del comité ejecutivo precisan de un buen jefe de gabinete que les ayude en el manejo de los mensajes de su organización y también de los tiempos e interlocutores cambiantes.

Ahora, más que nunca, es necesaria una comunicación interna eficiente, alineada con los objetivos del negocio y que consiga, por encima de todo, implicar y comprometer a los empleados con los objetivos de la organización.

“El mundo cambia y las empresas se transforman y adaptan sus estructuras y funcionamiento a esta nueva realidad. La internacionalización de sus productos y servicios, y el conocimiento de la realidad multicultural y de un entorno cada vez más complejo, implican cambios organizativos y de recursos humanos y económicos de primer orden”.



Ahora, más que nunca, es necesario conocer y saber implementar las políticas de desarrollo sostenible en el ADN de las organizaciones porque el consumidor busca valores en las empresas ante la falta de confianza que ha generado la crisis económica mundial.

La nueva realidad digital obliga, además, a un redimensionamiento de la estrategia de comunicación. Para empezar, no se puede definir una estrategia de comunicación sin tener en cuenta la realidad digital, que no es una parte de la estrategia o un simple canal al que tener también en cuenta. El entorno digital debe estar implícito en la propia estrategia.

El posicionamiento de la empresa en redes sociales, el desarrollo web, el universo del blogging y la multiplicidad de herramientas digitales obligan a incorporar, posicionar y dimensionar esta realidad a la hora de comunicarse.

En el universo de las grandes empresas y multinacionales europeas y mundiales es llamativo observar como un importante número de ellas han creado o desarrollado sus propios departamentos audiovisuales. Hoy, comunicar, implica saber canalizar el mensaje en los soportes adecuados y el video, experimenta un desarrollo espectacular con motivo de internet.

Desde la Asociación de Directivos de Comunicación en España, que en 2012 celebra su 20 aniversario, con más de 800 directivos de comunicación asociados -y perteneciente a las redes internacionales de comunicadores de la EACD (European Association of Communication Directors) y de la Global Alliance, respectivamente- debemos ser capaces de dar respuestas a las necesidades de los comunicadores globales.

Conseguir un mayor reconocimiento de la profesión, ayudar a los DirCom en la formación que precisan; y facilitar un networking cada vez más necesario entre profesionales de empresas, sectores y países distintos, son nuestros ejes de actuación.

En cierto modo, una asociación como DirCom, busca acompañar a los profesionales y a sus organizaciones en el cambio y adecuación de sus estructuras al nuevo entorno. Un nuevo entorno en el que la comunicación gana importancia y representatividad. Por eso, los DirCom (directores de comunicación), pasan a ser los estrategas capaces de aportar su visión global y transversal para definir la estrategia general de comunicación que permite a las empresas posicionarse, diferenciarse y triunfar en un entorno diverso, cambiante, complejo y muy competitivo.

“La obligada transformación de las estructuras empresariales implica también un cambio radical en las formas de comunicarse. Para empezar, hay que competir en un nuevo contexto global, posicionar marcas en mercados internacionales, saber cómo diferenciarte...”

Joan Costa

Próximamente en Perú

Por: Lillian Zapata

Joan Costa es el primer comunicólogo español, diseñador, sociólogo, investigador, metodólogo y consultor que hace más de 35 años creó el concepto integral de la comunicación corporativa. En su libro publicado en 1977: La imagen de la empresa; métodos de comunicación integral, da a conocer esa mirada global de la comunicación que hoy en pleno siglo XXI es ampliamente reconocida por el mundo académico y de las organizaciones.

Joan llega al Perú en marzo para oficializar el lanzamiento del Máster DirCom que se llevará a cabo con la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC). La revista Imagen y Comunicación conversó con él sobre su inminente llegada, su amplia trayectoria y la gran ilusión de seguir formando Directores de Comunicación.



Usted es uno de los más grandes impulsores de la figura del DirCom y eso se refleja en la cantidad de libros que ha escrito, en los múltiples artículos que ha publicado, en las charlas que ha dictado y en el Máster que usted creó y que en breve impartirá en Perú. ¿Todo ese cúmulo de conocimientos que ha adquirido a lo largo del tiempo lo podemos atribuir tanto a sus investigaciones como a su práctica constante e incesante con las empresas que ha asesorado?

Déjeme primero que le diga algo que es fundamental sobre el origen y el sentido del DirCom. Mis aportaciones al nacimiento de la Dirección de la Comunicación y al impulso de la figura del DirCom han surgido de mis colaboraciones y experiencias con empresas de varios países, desde principios de los años 70. Son cientos de casos los que he vivido, problemas con los que me he identificado y he ayudado a las organizaciones a resolverlos con estrategias creativas, obligándome a encontrar soluciones para lo que no existían herramientas en la mayoría de los casos. Por eso he creado muchos métodos y modelos para la resolución de problemas complejos. Porque las empresas exigen

resultados. Algunos de mis clientes españoles están ahora en Perú: Repsol, Gas Natural, Telefónica, BBVA, Agbar -que agrupa más de 150 empresas en la gestión del agua- entre otros de países europeos, como Francia, Alemania, Suiza, Gran Bretaña, Italia, Portugal, y de América Latina como México, Argentina, Chile, Colombia o Brasil.

Los libros a los que usted alude, las charlas, los cursos y, finalmente, el Máster Internacional DirCom, han venido después, como el resultado de mi trabajo en el terreno, y se benefician de mis investigaciones y mis experiencias profesionales y educativas.

¿Nos podría contar detalles de esta llegada del Máster a Perú?

Efectivamente, mi Máster llega a Perú. Y eso me ilusiona y me excita en gran manera, porque a pesar de que lleva ya ocho ediciones en España, lo concebí pensando en América Latina. De esta vocación latinoamericana es testigo el staff de profesores del Máster, en el que están desde el primer día. Es una selección de enseñantes de primera línea, que a su vez son DirComs de grandes



empresas multinacionales o son Consultores DirCom de sus propias organizaciones, y que proceden de España y de Argentina básicamente, de Colombia, México, Venezuela, Ecuador, Uruguay y, por supuesto, Perú. ¿Detalles de la llegada del Máster? Con mucho gusto. Ha sido gracias a la visión de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, a su compromiso con el progreso del país, y a su proverbial atención a lo más avanzado en formación de directivos, como en nuestro caso el DirCom y el management estratégico integrado, lo que ha hecho posible su llegada al Perú.

¿Cuándo empezará y bajo qué modalidad?

El Máster Internacional DirCom empezará el próximo mes de junio y será impartido en modalidad mixta, con clases presenciales y telepresenciales online. La característica del Máster en ese sentido es la interactividad, la relación directa y continua entre los estudiantes y los profesores tutores. Las clases están limitadas a 30 alumnos, lo que nos permite asegurar la calidad académica y la atención personalizada. Los materiales de estudio están fundamentados en principios científicos y en experiencias reales y son originales del Máster, elaborados expresamente por los profesores. Una de las propiedades más apreciadas del Máster DirCom es el staff internacional de sus profesores, lo que ofrece una dimensión más allá de lo local. Y una muy buena noticia para los estudiantes peruanos es que obtendrán la doble titulación por Perú y por España gracias al convenio establecido por la UPC con la Universitat Jaume I.

Según sus declaraciones, ya el Máster ha logrado posicionarse en países como España, México, Ecuador y ahora llega a Perú. ¿A qué le atribuye el éxito que viene alcanzando?

El DirCom tiene una larga trayectoria en Europa y en España, donde nació la filosofía y la figura del Director de Comunicación. La función creó el órgano y la actividad



del DirCom empezó empíricamente en las empresas de los años 80, por necesidad. La denominación Dirección de Comunicación y su formalización en un curso superior surgió después, con la formación universitaria, que iniciamos en España en 1994. Hoy, el DirCom es una figura perfectamente consolidada, y por eso decidí que había llegado el momento de crear mi Máster DirCom pensando en América Latina, y traerlo aquí por la vía natural de la lengua y la cultura que compartimos.

Por todo eso, comprenderá que mi Máster es la destilación de toda una suma de experiencias y perfeccionamientos canalizados a través de mi concepción holística, transversal y sistémica de la comunicación, que es el sistema nervioso central de las organizaciones y la herramienta indispensable de la gestión. Creo que la buena acogida que está mereciendo el Máster en los países hispano y luso hablantes se debe

a su originalidad en la formación de directivos. Esta se basa en la integración estratégica de las decisiones, las acciones y la gestión de los valores intangibles. De hecho, el Máster es la respuesta desde la cultura europea a los problemas de gobierno de las empresas, instituciones y organizaciones contemporáneas.

Esto nos viene de lejos, y así compartimos una civilización humanista, que integra el racionalismo germano-francés, el pragmatismo anglo-escandinavo y la creatividad latina. Esta mezcla cultural fraguada en la filosofía, el análisis, la capacidad autocrítica y el espíritu democrático de Atenas, es un buen carburante para perseverar. El resultado es una concepción del management estratégico global, que contrasta por una parte, con el fundamentalismo capitalista de Wall Street que ya vemos donde nos ha llevado y, por la otra parte, con la robotización nipona de las personas, en un entorno político entre capitalismo y comunismo.



Si le pidiera puntualizar, ¿me podría señalar qué nuevas herramientas estratégicas dará la formación que ofrece a los profesionales de comunicación y a los ejecutivos interesados en el nuevo management contemporáneo?

El DirCom es un alto ejecutivo y un estratega. Al mismo tiempo generalista y multivalente. La formación de directivos es la misión del Máster DirCom, y las empresas hoy prefieren invertir en formar a su equipo humano en aspectos como la adquisición de conocimientos y habilidades directivas, en innovación y creatividad o en gestión del conocimiento y motivación de equipos de trabajo.

Más allá de saber mucho sobre finanzas, marketing, nuevas tecnologías o cualquier especialidad, lo que de verdad diferencia al DirCom es que está preparado para tomar decisiones estratégicas y liderar los grandes temas

“...comprenderá que mi Máster es la destilación de toda una suma de experiencias y perfeccionamientos canalizados a través de mi concepción holística, transversal y sistémica de la comunicación, que es el sistema nervioso central de las organizaciones y la herramienta indispensable de la gestión”.

corporativos con una actitud integradora y mirando, también, el largo plazo. En esta línea de pensamiento, la formación de DirComs se basa en el conocimiento y las habilidades directivas; la planificación y la gestión estratégicas, el dominio de las comunicaciones y las relaciones, en especial con los stakeholders, los medios y los líderes de opinión; la promoción del liderazgo del máximo ejecutivo (presidente, CEO, director general, etc.); la responsabilidad de la imagen, la reputación y el posicionamiento corporativo; la consultoría interna para la línea de directivos; la gestión de los activos intangibles, la creación de valor y la cultura organizacional, la conducta ética y la responsabilidad social empresarial.

Su planteamiento está dirigido a que los ejecutivos y directivos de comunicación tengan una visión holística, un pensamiento en red, una nueva mentalidad que favorezca la gestión de la empresa. ¿Esa mirada global requiere formación?

Sí, en efecto. Tradicionalmente, la demanda de formación tenía -tiene todavía hoy- un carácter altamente especializado. Tanto la formación superior como la formación profesional producen especialistas, lo cual es consecuencia histórica de la organización productiva y de los procesos fragmentados y especializados, lo que causó la ruptura entre la empresa y la plantilla. Desde luego que nadie niega el rol imprescindible de los especialistas, que son el soporte funcional y la dinámica de las organizaciones. Pero ese modelo ha llegado al extremo, y las empresas acaban siendo un mosaico de hiperespecialistas que se ignoran recíprocamente, porque cada uno está absorbido por sus responsabilidades, sus objetivos y sus retos y, por otra parte, no se fomenta la descentralización, la responsabilidad colectiva y el trabajo en equipo, ni se promueve la motivación, la información y la implicación de la plantilla al proyecto de la empresa.

Por eso es necesaria la formación directiva con visión global y con gestión estratégica integrada. A pesar de que, desde 1950, vivimos en la civilización de las telecomunicaciones y de la información, y en la cultura de servicios (atención, Perú, a este punto crucial para la expansión del turismo y la mejora de la calidad de vida de las personas), la administración de negocios todavía no ha adoptado la mentalidad, la planificación y la gestión integradas en una sola disciplina. Eso es el Máster DirCom. Según un estudio emitido por la Asociación DirCom de España, las empresas buscan profesionales mejor formados y que logren una titulación académica.

¿Es la formación para usted una ventaja competitiva?

Ciertamente, la European Association of Communication Directors, EACD, edita un informe anual en el que participan los países europeos, entre ellos España. Y es cierto que la mejor formación de los directivos con titulación académica los hace más apreciados por las empresas, por tanto, es un hecho objetivo que la formación en DirCom es una ventaja competitiva. Que también lo es para los Consultores DirCom frente al

consultor especializado. Pero hay además en ese estudio que usted conoce bien, otros datos reveladores, como el aumento del número de empresas que tienen a un DirCom en su equipo de alta dirección. Y el dato más importante todavía, es el que muestra estadísticamente cómo el DirCom es cada vez menos un técnico y más el consultor estratégico del máximo ejecutivo y del equipo de directivos. Esta es la tendencia en ascenso. Y ella demuestra cómo la racionalidad se está poniendo en su justo sitio en las empresas.

¿Cuándo estará en Perú con motivo de la puesta en marcha del Máster DirCom?

Pues muy pronto. A mediados del próximo mes de marzo. Preparo con mucha ilusión este viaje que me permitirá entrar en contacto con la comunidad del mundo de la comunicación, los profesionales, los estudiantes y los empresarios peruanos. Y espero poder contribuir en alguna medida a la actualización de los conocimientos y de la gestión en management estratégico integrado, y por esta vía, al mayor desarrollo de las empresas y de su país -que como sabemos, es hoy el más dinámico de América Latina.

“Más allá de saber mucho sobre finanzas, marketing, nuevas tecnologías o cualquier especialidad, lo que de verdad diferencia al DirCom es que está preparado para tomar decisiones estratégicas y liderar los grandes temas corporativos con una actitud integradora...”



Endomarketing

Conocer a la marca desde adentro

Escribe: Gaby Fuentes

Mucho se ha oído hablar del marketing orientado a captar y fidelizar a los clientes externos, sin embargo hay otro tipo de marketing que busca hacer lo mismo pero con los clientes internos (colaboradores), a quienes se les vende la idea de empresa con sus políticas, estrategias y misión con el fin de crear sentido de pertenencia y lealtad. El resultado: colaboradores con una visión compartida del negocio, acciones encaminadas al logro de los objetivos y un mejor rendimiento y vinculación con la empresa.



El endomarketing o marketing interno viene a ser el conjunto de técnicas aplicadas al interior de la empresa destinada a impulsar los objetivos, valores y cultura de la organización a un mercado constituido por los colaboradores. Los medios utilizados para tal fin son la comunicación interpersonal (entrevistas, conversaciones, reuniones), comunicación medial (herramientas audiovisuales y escritas), comunicación ambiental interna (exposiciones, eventos, etc.), comunicación gráfica (folletos, memorias, boletines, etc.), comunicación informática (portal web interno, mail, pantallas interactivas, etc.) y estudios de audiencias (encuestas, estudios cualitativos, entre otros). Todo ello persigue un solo objetivo: hacer que los colaboradores se sientan orgullosos, comprometidos y satisfechos del rol que cumplen en la compañía, lo que repercute a un mejor desempeño de sus funciones y atención al cliente externo.

Hoy en día los ejecutivos se están dando cuenta que no es posible brindar un buen servicio al cliente si antes no se atiende de manera integral al primer público de la organización: su personal.

Con esto nos referimos no solo a cumplir con las obligaciones laborales, como son las remuneraciones, compensaciones y beneficios, sino, por ejemplo, a desarrollar programas relacionados con un mejor conocimiento de la empresa, velar por su bienestar y capacitarlos para el logro de las metas propuestas.

Algunas acciones que también se están realizando bajo esta óptica tienen que ver con el acercamiento a la familia del trabajador, a través de paseos especiales, encuentros deportivos y espacios de reflexión que apuntan a transmitir el mensaje de que para la empresa es tan importante su personal como su familia.

Comunicar hacia adentro

Una de las herramientas básicas y fundamentales para aplicar el endomarketing es la comunicación, en cualquiera de sus formas (escrita, verbal, audiovisual, etc.). Esta va a permitir no solo difundir información al personal, sino también retroalimentarse de sus opiniones o puntos de vista.



En este punto hay que tener en cuenta que la información que se distribuya debe ser motivadora, construir comunidad y fortalecer la cultura de la organización; mientras que la retroalimentación una oportunidad para continuar con lo bueno y cambiar lo que no está funcionando. Así las comunicaciones cumplen un papel importante en el refuerzo de la identidad y la propagación de esta. El conocimiento que no se comparte, pierde por completo su valor.

Es tan importante la comunicación al interior de la organización para los fines del endomarketing como el estilo que se utiliza; la formalidad o informalidad de la comunicación; su verticalidad u/o horizontalidad; el feedback con las diversas audiencias; la optimización de los canales de comunicación y la participación del DirCom (Director de Comunicaciones) en su ejecución.

Se debe tener presente que la comunicación interna es transversal en toda la organización, ya que se encuentra en todos los campos, como planificación estratégica, cultura organizacional, liderazgo, gestión administrativa, etc., por lo que comunicar internamente requiere más que el uso de herramientas (soportes comunicacionales) y conocimientos técnicos (periodismo, RR.PP.), demanda también la voluntad y compromiso de la alta gerencia por aprovechar las oportunidades que su entorno humano y organizacional le ofrecen.

Con respecto a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), la aplicación del marketing interno es más sencillo, ya que es más fácil supervisar al personal cuando se le involucra en los distintos procesos de la organización, pues se puede saber de forma precisa a qué persona se le da cierto mensaje o en qué parte se le permitió opinar o participar.

Campañas exitosas

Hay empresas que han entendido al endomarketing en toda su dimensión y lo han aplicado exitosamente. En el 2009 el sitio web TXT textual dio a conocer el caso del laboratorio farmacéutico Pfizer de México, que implementó un plan de marketing interno orientado a atender las necesidades de su personal y hacer de los trabajadores los mejores embajadores de la marca.

La campaña estuvo basada en tres pilares. El primero consistió en una campaña denominada “Bájale una tonelada al edificio”, la cual se exhortaba a los trabajadores a ejercitar su cuerpo mediante el uso de las escaleras en vez del elevador. El segundo, Call to action o Llamado a la acción, invitaba al personal a informarse sobre las novedades de un producto de la marca, tales como descuentos, con el objetivo de que lo comenten hacia afuera de la mejor manera. Y el tercer pilar, las informativas, consistía en transmitir a través de los diversos canales de comunicación los eventos internos de la empresa, tales como torneos, almuerzos, entre otros.

Hoy en día los ejecutivos se están dando cuenta que no es posible brindar un buen servicio al cliente si antes no se atiende de manera integral al primer público de la organización: su personal.

La campaña fue un esfuerzo de los departamentos de Comunicación Externa, Comunicación Interna y Comunicación de Producto de Pfizer, quienes tuvieron la tarea de investigar las necesidades de los clientes internos para crear estrategias a su medida. Roberto Sada, gerente de comunicación de la marca en México, señaló que dicho plan estuvo orientado a que el personal ponga a Pfizer “en su corazón y lo transmita hacia afuera”, ya que considera que los trabajadores son en gran medida importantes voceros para la comunidad.

Por ello la empresa desarrolló un plan dividido en tres partes: el learning o aprendizaje, que entregaba un diploma como Embajador al término de una capacitación; el kit, conformado por una presentación en video de Pfizer que incluye la historia, posición, productos del laboratorio, etc., y el tercero un cuento para niños, que relata el trabajo que hacen cada uno de los trabajadores en la empresa.

Otro caso exitoso de endomarketing fue el de Vodafone, empresa de telecomunicaciones de España, que ganó en el 2008 el ‘Premio a las mejores Prácticas en Comunicación Interna’ en la categoría de ‘Campaña de Marketing interno’, organizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Su proyecto de comunicación dirigido a todos los trabajadores estuvo enfocado en celebrar, comunicar y agradecerles los 15 millones de clientes alcanzados en España.

La empresa eligió un día para ejecutar la campaña de agradecimiento y desarrolló una serie de acciones. Para empezar, los empleados que se desplazaban en el autobús de la casa a la oficina, encontraron que el vehículo había sufrido un cambio. Estaba serigrafiado con los nombres de todos los empleados de Vodafone -cerca de cuatro mil-. Al llegar a su lugar de trabajo, contemplaron atónitos que en la fachada del edificio había una lona

Es tan importante la comunicación al interior de la organización para los fines del endomarketing como el estilo que se utiliza; la formalidad o informalidad de la comunicación; su verticalidad u/o horizontalidad; el feedback con las diversas audiencias; la optimización de los canales de comunicación y la participación del DirCom...



gigante de 180 metros cuadrados con los nombres de los empleados, acompañado del mismo lema que había en el autobús: “Gracias a ti, ya somos 15 millones de clientes”. Eso no era todo. Al entrar al edificio, veían representados mediante ejemplos matemáticos la dimensión de este hito: “Nuestros clientes puestos en fila recorrerían la distancia entre Cádiz y Copenhague”. Cuando llegaron a su mesa encontraron una sorpresa más: un marco de fotos que, en lugar de una foto, tenía un titular: “Hay noticias para imprimir y enmarcar (mira tu correo electrónico)”. Esta acción se apoyó con un mailing a todos los colaboradores diciéndoles que aparecían en la prensa. Si pinchaban en el link, aparecía un formato de página de periódico con el nombre del trabajador que había accedido.

Asimismo, con el apoyo del diario Cinco Días cada trabajador recibió un ejemplar personalizado donde se le agradecía su colaboración para alcanzar este éxito. En una edición especial de 4.500 ejemplares apareció en portada la noticia “Gracias a sus empleados, Vodafone supera los 15 millones de clientes”, y en el interior de la portada y contraportada, de nuevo los nombres de todos los trabajadores de la compañía.

Mediante soportes básicos como lonas, marcos fotográficos, pósters, decoración de recepciones, periódicos, mailing y la creación de un portal específico y el lema “Gracias a ti...” el éxito fue rotundo por la personalización del mensaje, acompañado del factor sorpresa de ese primer día en el que se lanzaron todos los mensajes. La personalización de los autobuses, las lonas de las fachadas, la decoración de las recepciones de las sedes y los pósters de agradecimiento permanecieron durante varios días más. El resultado: aumento del compromiso y de la confianza hacia la empresa por la forma en que Vodafone hizo partícipes a sus colaboradores en la captación de clientes.

Como podemos ver, la variedad de opciones para ejecutar campañas de endomarketing es tan grande como la cultura de la propia organización, y también lo son las posibilidades de brindar al personal distintas variantes que reflejen la importancia que la empresa le adjudica a su satisfacción. Por tanto, el endomarketing es una estrategia de gerenciamiento que bien estructurada logra su objetivo, de ayudar a la empresa a fortalecer sus relaciones internas y elevar el compromiso organizacional.



De la RSE a la gestión de la sostenibilidad

Estamos avanzando

Escribe: Jorge Melo Vega

Jorge Melo Vega Castro
Gerente General de
RESPONDE

En Perú como en muchos países de América Latina la responsabilidad social empresarial ha sido vista como un hecho puntual, aislado a los objetivos generales del negocio, que responde más que todo a una acción filantrópica de la organización hacia la sociedad. Ahora se puede ver cómo esa idea ha ido evolucionando, la gran prueba está en los numerosos modelos y programas ejecutados por las grandes corporaciones que han entendido que ser una empresa socialmente responsable es mirar también al entorno y generar valor con todos los grupos de interés.



Hemos tenido la oportunidad de observar de manera privilegiada como es que se ha desenvuelto la gestión de la responsabilidad social en el Perú en los últimos siete años y la verdad es que debemos reconocer que se han dado pasos importantes. Probablemente esos pasos no han tenido la velocidad debida y quizás no todos en la dirección correcta, pero la realidad vigente de la responsabilidad social empresarial (RSE) dista mucha de aquella que encontramos en el 2005, año en el que intentamos levantar información sobre quién hacía qué. El resultado de aquella vez fue que las pocas empresas que estaban participando del proceso lo entendían como un compromiso con la sociedad, donde había que devolver lo que la naturaleza nos daba y el mejor mecanismo era el de la acción filantrópica.

El diagnóstico de los grupos de interés, el relacionamiento y comunicación con ellos, así como los programas debidamente consensuados y con medición de indicadores, eran aspectos que todavía no se contemplaban; de allí que acudir a sus informes de responsabilidad social, a la de los pocos que lo hacían, era un simpático ejercicio gráfico, con bonitas fotos de trabajadores y -sobre todo- de niños. Veíamos variadas imágenes de niños felices en torno a sus espacios escolares y quizás con un

pedazo de panetón y un vaso de chocolate en las manos.

En el camino, poco a poco diversas empresas e instituciones de la sociedad civil se han ido incorporando a este movimiento y tenemos diversos indicadores de medición en la suma como, por ejemplo, el número de empresas que han suscrito el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de aquellas que están elaborando su reporte de RSE utilizando la metodología que ofrece la Global Reporting Initiative o incluso aquellas que están incorporándose al Patronato de Perú 2021, principal gremio que promueve el comportamiento socialmente responsable de las empresas en el Perú. El número es creciente, con una evolución muy favorable y gestión de mayor impacto, pero también es necesario reconocer que el número de organizaciones involucradas no es suficiente para dar ese cambio que el país se merece en el objetivo de mejorar la conducta ciudadana.

Hay ciertos fundamentos de la RSE que deben acoger las diferentes empresas que estén realmente comprometidas y que es importante resaltar: se debe entender que este modelo de gestión implica una apuesta por la sostenibilidad en todas sus dimensiones.



**Global
Reporting
Initiative™**

D De la RSE a la gestión de la sostenibilidad

Ya no es más una mala interpretación del término sustentabilidad y, por tanto, medio ambiente, como algunas personas erróneamente utilizan; eso es solo un juego de palabras.

Mejores prácticas

La sostenibilidad implica que debemos estar pensando siempre en el largo plazo, que la empresa puede estar arriesgando mucho si solo piensa en los resultados económicos de este año a costa de sacrificar la relación de confianza con los demás y, a la larga, su propia viabilidad y crecimiento futuro. Ello implica una apuesta por mejorar las condiciones de sus trabajadores para que sean más competitivos, estén mejor capacitados y con oportunidades en su empleabilidad para que den lo mejor de sí. Hay un hecho que es indiscutible: la mejora en los procesos y la innovación que permite a las empresas crecer proviene de sus propios trabajadores. Eso no se compra y sólo se obtiene si se llega a desarrollar una adecuada cultura al interior de la organización.

Lo mismo ocurre con el valor que debe generar la empresa para sus clientes, proveedores, accionistas y para el propio Estado. Un ejemplo que puede explicar mejor esta idea es, si a una empresa le va bien tanto a ella como a sus trabajadores, a sus clientes, a sus proveedores, etc., pero el Estado no percibe que está recibiendo lo justo, este entenderá que hay un desequilibrio en la relación. Así, el Estado creará, por ejemplo, que no le están pagando adecuadamente los impuestos y por tanto reaccionará -como lo haría cualquier otro grupo de interés- utilizando su propio mecanismo de presión.

De eso se trata una gestión sostenible, de atender de manera inteligente y en un espacio de confianzas, la relación con los diferentes grupos de interés debidamente priorizados; ello nos permitirá vislumbrar que la empresa hace las cosas bien,

“Hay ciertos fundamentos de la RSE que deben acoger las diferentes empresas que estén realmente comprometidas y que es importante resaltar: se debe entender que este modelo de gestión implica una apuesta por la sostenibilidad en todas sus dimensiones”.



tiene futuro, adquirirán sus productos y servicios, sus trabajadores son admirables y el accionista, o el Estado en el ejemplo, recibirán los beneficios de este juego de equilibrios.

En el Perú, hay varias empresas que vienen ejecutando una política de gestión de responsabilidad social en la línea de la sostenibilidad, con programas muy ambiciosos encaminados a la construcción de una mejor ciudadanía. Es el caso de Backus y su esfuerzo durante los últimos años de mejorar la productividad a los agricultores que le proveen de maíz y cebada para la elaboración de sus cervezas. A la empresa le resultaría probablemente más económico y eficiente importar esos productos, sin embargo prefiere contribuir con su cadena para compartir valor en su camino al crecimiento, transmitiendo así una buena práctica para que estos agricultores diseminen su conocimiento y se mejore la productividad y calidad de la oferta agrícola.

Similar situación ocurre con el Grupo Incalpaca en la zona sur del Perú. Dicha empresa fabrica prendas de altísima calidad de lana y alpaca para la exportación, pero su insumo proviene fundamentalmente de

campesinos pobres que tienen sus camélidos sudamericanos sin el cuidado necesario para proteger la genética de sus animales que garantiza la calidad de sus lanas, situación de riesgo que ha llevado que otros países como Nueva Zelanda, ofrezcan estas lanas de mejor calidad.

El éxito de las prendas del Grupo Incalpaca estará en que obtenga las mejores fibras de sus proveedores, es decir, su sostenibilidad peligrará si no se esfuerza por mejorar las condiciones de los que suministran ese valioso insumo. Aquí hay un claro ejemplo de valor compartido que la empresa lo entiende claramente y por tanto es reconocida en su entorno por su modelo de gestión.

Estamos avanzando indiscutiblemente, pero el gran reto ahora es incrementar el número de empresas que están comprometidas con la RSE, para que no tengamos sólo 200 sino varios miles, sobre todo Pymes. Es importante poder mejorar la lógica ciudadana peruana y cada vez que más ciudadanos y empresas entiendan que no sólo son sujetos de derechos, sino que los derechos se adquieren en la medida que se cumplan con los deberes.



Asuntos Públicos y Gestión de Intereses

Pasos a tener en cuenta

Escribe: Felipe Gutiérrez

En los Estados Unidos, Canadá y en Perú el lobby es regulado por leyes y normas que tienen como fin evitar el tráfico de influencias entre actores privados y funcionarios públicos. En los países donde aún no se han determinado los lineamientos para ejercer esta actividad, tienen a los medios y a la opinión pública vigilando sus pasos. En la actualidad la mayoría de las grandes empresas cuentan con representantes que gestionan sus intereses al más alto nivel y al hacerlo tienen presente diversos factores, entre ellos un profundo conocimiento de cómo funciona el sistema político del país donde operan.



Felipe Gutiérrez
Director Gerente de Concertum y
Miembro de la American League of
Lobbyists

La Gestión Profesional de Intereses- GPI - regulada por la Ley 28024 y su reglamento- D.S. 099-2003-PCM en el Perú, es la actividad que permite que las empresas y organizaciones titulares de intereses privados, se relacionen con la administración pública, a través de gestores profesionales, para ejercer influencia en las decisiones de los funcionarios públicos, mediante la exposición ordenada y bien fundamentada de sus puntos de vista, con el claro objetivo de que tales decisiones los afecten favorablemente o, cuando menos que no los afecten negativamente. Pretender hacer lo mismo de manera informal o, peor aún, a través de actividades pasibles de ser calificadas como tráfico de influencias o cosas más serias, sitúa a los actores privados- y de paso, a los públicos- en escenarios tales como los ocurridos en Perú, con el caso de Las Brujas de Cachiche, en donde se le acusó al segundo vicepresidente de la República , Omar Chehade, de mediar a favor del desalojo de los trabajadores de la azucarera Andahuasi para beneficiar al Grupo Wong, o el tan sonado caso de los Petroaudios, en el que se vieron envueltos funcionarios del Estado supuestamente por favorecer de manera ilegal a determinadas empresas petroleras, y otros en los que independientemente de la comisión o no de faltas o hasta delitos, los actores y sus procedimientos son inadecuados.

En el primero de los casos, hablamos de una actividad legítima, segura y eficaz y, en el segundo, de otra informal, no transparente, vulnerable y, muchas veces, complicada con actos sospechosos y delictivos.

La GPI es la versión peruana del lobbying profesional norteamericano que en Washington D.C. tiene registrados más de 24,000 lobbistas, sujetos a reglas, normas y procedimientos éticos, el arbitrio de sus colegas y entes gremiales- con la American League of Lobbyists a la cabeza- y, por supuesto, el constante escrutinio de los medios.

La GPI permite hacer correcta, sistemática y abiertamente lo que todos los actores privados necesitan hacer: gestionar sus intereses ante la administración pública, de tal manera que cuando estos sean evaluados, considerados o afectados, se tengan presentes sus puntos de vista, opiniones y propósitos. Es impensable que una empresa competitiva descuide por completo la delicada y sensible relación con los decisores públicos, máxime si se trata de titulares de concesiones, contratistas, productores, exportadores, concesionarios de bienes públicos, proveedores de servicios públicos, etc.



Todos los días la administración pública en todos sus niveles adopta decisiones que afectan de una u otra manera intereses privados y tales decisiones distan mucho de ser asépticas o carentes de ideología, formas de pensar o interpretar la realidad y la ley y, muchas veces influidas, consciente o inconscientemente por políticos, inversionistas, ONG, gobiernos, medios de comunicación, otras autoridades, nacionales y extranjeras. No estar presente activa y profesionalmente en el arbitrio de intereses es un riesgo competitivo y estratégico de muy alto costo.

Un buen trabajo de GPI compromete la satisfacción de los siguientes requisitos:

- Cabal entendimiento de la realidad política, social y económica del representado y su negocio.
- Profundo entendimiento de las variables legales alrededor del tema a representar.
- Mapeo de los stakeholders del tema, negocio, empresa y mercado involucrados.
- Mapeo de los riesgos involucrados.
- Diagnóstico de la situación presente y del posicionamiento competitivo.

Con las indicadas variables adecuadamente estudiadas y sopesadas, se estará en condiciones de elaborar un Plan Estratégico para alcanzar los objetivos perseguidos, el cual contempla cuatro planos:

- El de la Investigación, que permite articular los argumentos técnicos, legales, económicos y políticos que sustentan el punto de vista sobre el cual se hará la GPI y que permiten contestar los argumentos contrarios.

“Es impensable que una empresa competitiva descuide por completo la delicada y sensible relación con los decisores públicos, máxime si se trata de titulares de concesiones, contratistas, productores, exportadores, concesionarios de bienes públicos, proveedores de servicios públicos, etc.



- El de las Relaciones Públicas, que debe llevar a conocer a los actores involucrados en las decisiones que se persiguen o de los que pueden influenciar en ellas.

- El de los Medios, para buscar convencer a los mismos sobre la conveniencia de discutir y exponer los argumentos que sustentan la posición a defender.

- El de la Gestión propiamente dicha, para articular las actividades de gestión con las autoridades tomadoras de las decisiones.

En el caso peruano, todo el proceso de representación y gestión de intereses privados por cuenta de clientes o mandantes, debe ser informado en el registro pertinente de Sunarp (Superintendencia Nacional de Registros Públicos), de tal manera que cualquier ciudadano puede conocer con anticipación qué gestora profesional representa a cuáles empresas u organizaciones, eliminándose el secretismo que es fuente de corrupción. En el proceso, todas las partes deben salir beneficiadas:

“Todos los días la administración pública en todos sus niveles, adopta decisiones que afectan de una u otra manera intereses privados (...) No estar presente activa y profesionalmente en el arbitrio de intereses es un riesgo competitivo y estratégico de muy alto costo”.

-El estado de derecho porque la sensible relación público-privada es más transparente e institucionalizada.

-La sociedad porque se elimina el secretismo y se difunden los intereses, las intenciones y los argumentos que las sustentan.

-Los actores privados porque se maneja profesionalmente y de manera legítima y segura su relación con los tomadores de decisiones públicas que afectan sus intereses.

-Los propios funcionarios públicos, que reciben información e influencias de una manera legal y transparente, desterrando las suspicacias que conlleva el tráfico de influencias o el mal llamado “lobby” informal.

La herramienta legal existe, aunque debe ser perfeccionada para eliminar requisitos excesivamente detallistas e innecesarios, lo que debe hacerse es difundir sus ventajas y ampliar la práctica profesional.



El desarrollo de habilidades de comunicación

Técnicas para un buen relacionamiento

Escribe: Gaby Fuentes

Resulta muy motivador ver y oír a ejecutivos, mandos medios y miembros de equipos que ocupan diversas posiciones en una organización, interesados en comunicarse eficazmente y lograr que sus mensajes sean interpretados en forma adecuada por los diversos grupos de interés con los que se relacionan. La pregunta surge de inmediato, ¿por qué cada vez más las empresas e instituciones desean que su gente sepa comunicar exitosamente? Las razones se encaminan a que están interesadas en cohesionar equipos cuyo liderazgo permita crear embajadores de la marca, optimizar procesos, fidelizar clientes, fortalecer una imagen de marca y apostar por construir una buena reputación.



Empresas, instituciones y gremios de diversos tamaños han decidido adoptar a la comunicación como una herramienta de gestión. Son conscientes que existe un eje transversal que atraviesa todos los procesos en los que está inmersa la gestión y requieren del desarrollo de habilidades de comunicación para relacionarse adecuadamente tanto dentro como fuera de la entidad que representan.

Para lograr un buen relacionamiento con los grupos de interés es preciso puntualizar que los tipos de comunicación que el ser humano aplica por naturaleza son verbales y no verbales. Verbales que involucran la palabra y no verbales que abarcan los gestos, las posturas corporales y el tono de la voz. Según estudios científicos el 93% de las percepciones que construimos se refieren a la comunicación no verbal. En ese sentido resulta fundamental ser consciente que en ocasiones podemos estar emitiendo mediante signos no verbales lo contrario de lo que dice la palabra. De ahí la importancia de que la comunicación verbal y no verbal coincidan y no generen disonancia en la lectura del mensaje.

La escucha

El arte de la escucha se ha convertido para muchas organizaciones en la columna vertebral de un buen relacionamiento. Implica disposición, apertura, participación y concentración que demuestre un claro interés por lo que nos dicen los públicos para dar paso a la oportuna y saludable conversación. Escuchar significa respeto, humildad, pone en evidencia al ser humano antes que al especialista y genera un espacio de gran valor para la organización.

Cuando escuchamos estamos permitiéndonos enriquecernos con lo que nos dicen nuestros perceptores. La realidad registra que son muchas veces nuestros interlocutores los que traen soluciones y potenciales estrategias para el negocio.

Las empresas que viven la escucha de los públicos han confirmado que ese es el camino de un valor compartido que beneficia la gestión empresarial. La escucha trasciende la empresa, se traslada al entorno y también al ciberespacio, dando importancia a los públicos con los que se relaciona tanto en lo presencial como en lo virtual. La clave también está en que se compartan las experiencias al interior de la organización con el fin de aprovechar lo vivido.

Una escucha efectiva demanda liderazgo, orden para el registro de las situaciones manifestadas, abre espacios bien definidos que se convierten en canales de comunicación sumamente provechosos en donde se genera empatía y retroalimentación constante al dar respuesta frente al mensaje recibido.



El saber escuchar implica dejar que fluya el mensaje que nos están transmitiendo sin interrumpir, despojarse de juicios de valor, actuar en el momento preciso, no dejar pasar lo importante por lo urgente, generar espacios frecuentes de conversación, darle peso a las palabras y ser consecuente con lo que se dice y con lo que se hace como reflejo de la cultura corporativa de la organización.

La estructura y el manejo de los mensajes

La estructuración de los mensajes constituye el paso previo de una intervención pública. Ordenar las ideas antes de una aparición es vital, hay que elaborar notas, repasarlas, vivirlas para realmente transmitir lo que queremos colocar como mensaje y, en lo posible, evitar leer contenidos largos ya que nos distancian de la audiencia.

Hay que tener en cuenta que los ejemplos, metáforas o anécdotas para graficar un discurso suelen venir bien, ya que rompen el hielo, llaman la atención y mantienen a las personas interesadas en lo que se está diciendo. En este tipo de encuentros, las inflexiones en el tono de la voz son clave, ya que una tonalidad lineal podría no solo aburrir a los presentes sino hacer que el contenido emitido pase totalmente desapercibido. Es necesario ser claro, concreto y preciso. Conectar con la audiencia con la mirada y vivir con pasión lo que queremos que quede en la mente de los públicos.

El hablar ante las audiencias toma un giro cuando nos presentamos frente a los medios de comunicación y es recomendable recibir un entrenamiento para voceros o el llamado “media training”, en el que se forma y desarrolla habilidades de comunicación para lograr entrevistas o apariciones exitosas en los diversos programas televisivos, radiales y publicaciones en prensa e internet. Aquí el portavoz, debe aprender diversas técnicas que van desde el tener claro los mensajes hasta aspectos formales

que involucran la vestimenta y los movimientos corporales.

Para el registro de los mensajes, se sugiere considerar la elaboración de un argumentario, que podrá ser actualizado y servir tanto para voceros internos como externos, ubicándolos en el escenario real y en la posición que adopta la organización en los diversos temas de su interés. El Documento de Posicionamiento es otro instrumento de gran valor que contiene mensajes estructurados de mayor amplitud y diversidad dependiendo de la actividad y tamaño de la organización, en él se registra la información más relevante y presenta en forma ordenada los contenidos que serán utilizados en diversos formatos.

Las organizaciones cada vez son más conscientes que el repensar la empresa implica incursionar en nuevas formas de comunicar en la que no existen fronteras con la presencia de las nuevas tecnologías, ello significa tener en cuenta la escucha de los públicos y el desarrollo de habilidades de comunicación que les permita construir una imagen positiva en la mente de los diversos públicos cada vez más participativos y exigentes.

“Una escucha efectiva demanda liderazgo, orden para el registro de las situaciones manifestadas, abre espacios bien definidos que se convierten en canales de comunicación sumamente provechosos en donde se genera empatía y retroalimentación constante...”

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:

EMPRESA y NAMING

La trascendencia del nombre

EL VALOR de la COMUNICACIÓN

Clave en la estrategia de la empresa y su gestión

Asociación DirCom PERÚ

Próximo lanzamiento

REDES SOCIALES internas

Una tendencia al alza

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