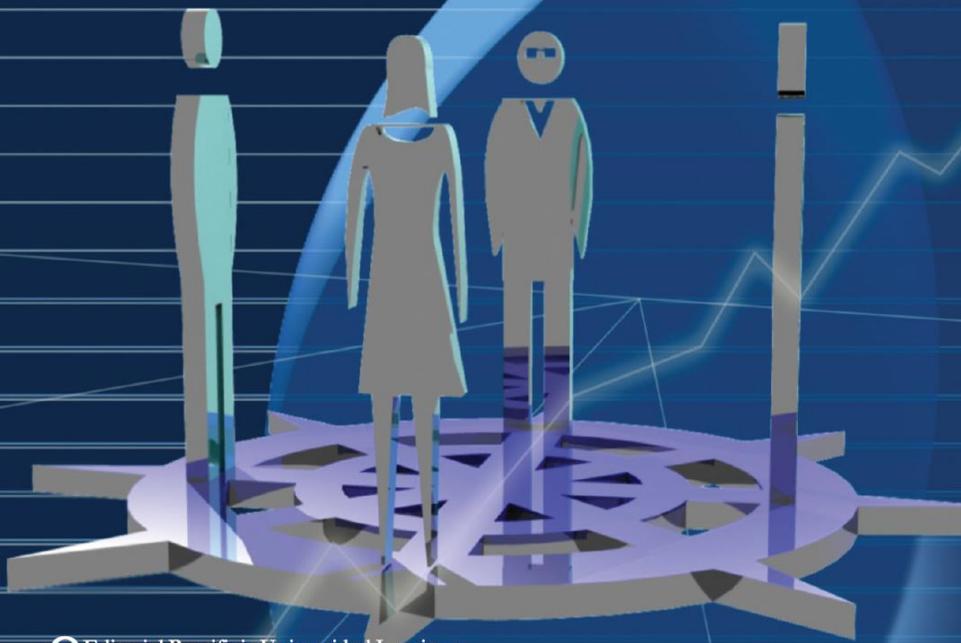


El poder de la comunicación estratégica

Italo Pizzolante Negrón



Editorial Pontificia Universidad Javeriana
Colección Biblioteca del Profesional
Línea Comunicación y Cultura

e
editorial
Pontificia Universidad Javeriana

Índice

Prólogo

- Prof. Joan Costa, *fundador del Centro de Investigación Aplicada de la Comunicación, CIAC, Barcelona, España*

Presentaciones

- Lic. Francisco Garza, *Presidente de Cemex Norteamérica y Trading Internacional*
- Ing. Gustavo Julio Vollmer, *Empresario Venezolano, Presidente de Corpalmar*

Introducción

- **Reflexiones de un “Evangelizador Corporativo”**
Ing. Italo Pizzolante Negrón

Capítulo I: Ciencia y Arte de la Comunicación Empresarial

Introducción: Prof. Pere-Oriol Costa, Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona, España

- Geometría de la comunicación empresarial
- Las cuatro dimensiones de la empresa
- La matemática del perfil empresarial
- Factores críticos de éxito para gerenciar una buena imagen
- Gramática de la comunicación

Capítulo II: Aprendiendo a Comunicar

Introducción: Juan Pablo San Agustín, CEO de CxNetwork, filial de Cemex

- Las primeras lecciones y su compleja simplicidad
- Comunicar: un reto permanente por motivar
- Herramientas de la empresa
- ¿Cuáles son los niveles al comunicarnos?
- Los "sentidos" de la comunicación
- ¿Cómo programar nuestro pensamiento?: de la capacidad a la habilidad
- Comunicar: ¿amenaza u oportunidad?
- La miopía corporativa y los mitos de la comunicación
- Comunicar: una lección para toda la vida
- La “POMADHA” Comunicacional, clave de éxito

Capítulo III: Gerencia de la Comunicación Corporativa

Introducción: Alberto Borrini, Periodista, Fundador del Instituto de Comunicación Institucional (Icomi), Argentina

- Definiciones de comunicación corporativa
- La comunicación corporativa agrega *valor* al Marketing
- Manual de gestión para la comunicación corporativa
- El diseño de un Plan de Comunicación exitoso
- ¿Es lo mismo publicidad que comunicación corporativa?
- He aquí el dilema: moverse o morir sin el intento
- El *kit* de supervivencia global. Lo que nunca debe faltar en la estrategia
- El comunicador: un hacedor de esperanzas

Capítulo IV: La Empresa y los Medios de Comunicación Social

Introducción: Aurora González, Directora de Comunicaciones de Kraft-Nabisco (Philip Morris), para Latinoamérica

- La gerencia de la reputación en ambiente de incertidumbre
- Herramientas para gerenciar la reputación
- Claves para una buena relación con los medios
- La arquitectura de una buena nota de prensa
- La ingeniería de una buena rueda de prensa
- Y después de la rueda de prensa, camino al periódico
- Amplifique su capacidad de comunicar de manera eficaz
- ¿Arrogancia corporativa o inseguridad?
- Responsabilidad Social e Interés Público

Capítulo V: Los Voceros de la Empresa

Introducción: Gabriela Febres-Cordero, Empresaria Venezolana, ExMinistra de Comercio Exterior de Venezuela

- Del propósito a la interpretación
- Gerencia estratégica de las percepciones
- Los verdaderos *voceros* de la empresa
- Los encuentros con la prensa y no morir en el intento
- ... y le exigió a su secretaria: *no contestes... es un periodista*
- Sea exitoso en su entrevista con los medios
- La *emboscada* periodística por televisión
- Los Diez Mandamientos de un BUEN vocero
- Los Diez Mandamientos de un MAL vocero
- Preguntas y respuestas (Q&A), un sano y oportuno ejercicio para estar mejor preparados

Capítulo VI: La Ingeniería de las Noticias

Introducción: Miguel Enrique Otero, Editor y propietario del Periódico El Nacional. Presidente de la Sociedad Interamericana de Prensa, SIP.

- La comunicación estratégica y la imagen, claves para invertir y ganar
- La matemática está en todas partes, inclusive en las noticias
- Las mejores ideas están en el periódico
- Terrorismo Corporativo: la corrupción mediática, vestida de *sana competencia*

Capítulo VII: El Mundo interno de la Empresa

Introducción: Walter Wieland, Presidente de GM Brasil

- *Sicogerencia corporativa*: La neoespecialidad de final de siglo
- La “arrogancia inconsciente” o la *honestarrogancia*
- El personal tiene derecho a estar informado
- No hay bienestar sin comunicación interna
- ¿Quién es responsable de la comunicación interna?
- Los *verbos* de la comunicación interna

Capítulo VIII: La Imagen del Asesor de Imagen

Introducción: Juan Carlos Roldán, Vicepresidente y socio de Pizzolante Comunicación Estratégica

- El asesor de imagen frente al espejo
- Herramientas del asesor de imagen
- El cliente: origen y destino de la acción
- ¿Cómo asegurar una reunión exitosa con el cliente?

Capítulo IX: Competitividad Responsable

Introducción: Sandra I. Fuentes Martínez, Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

- Gobernabilidad Corporativa: la Revolución de la Transparencia
- Responsabilidad Social Empresarial y el interés Público

Apéndices

- Apéndice I: “Carta a mi Hijo” Italo Pizzolante Balbi

Bibliografía

- Libros de consulta: *Relación y otras publicaciones y conferencias recientes de Italo Pizzolante Negrón disponibles en la dirección electrónica www.pizzolante.com*

Código de campo cambiado

Dedicatoria

Dedico esta nueva edición que ahora Publican mis amigos de El Nacional, a todos aquellos “Evangelizadores Corporativos” que con su dedicación formadora están haciendo de la Comunicacional Estratégica una actividad profesional cada vez mas respetada e influyente.

En especial, al capital humano de *PIZZOLANTE Comunicación Estratégica*, representado por mis socios Juan Carlos Roldan y Thony Da Silva, evangelizadores que con su energía creativa han construido la confianza en nuestra firma Latinoamericana de Consultoría y que ya cumple 30 años desde su fundación como productora de radio y televisión en 1976.

Prólogo

Desde sus primeros trabajos, Italo Pizzolante enfrenta la reflexión sobre la comunicación - humana, social, empresarial, técnica- a través de una mirada al mismo tiempo estructurada y estructurante: la del geómetra, el topólogo, el ingeniero, el arquitecto, es decir, de la lógica proyectual.

Cuando nos conocimos en Barcelona, el autor estaba barruntando su libro *Ingeniería de la imagen*, que publicaría en Caracas en 1993. Yo terminaba de escribir entonces *Imagen pública, una ingeniería social*, que fue publicado un año antes en Madrid. El término *ingeniería*, que ambos usábamos metafóricamente, fue la parte más anecdótica de una amistad que se estrechó a lo largo del tiempo en el terreno personal y profesional. Su segundo libro, *Reingeniería del pensamiento* (1999) fue un verdadero *best seller* en Latinoamérica, con cuatro ediciones en un solo año en Venezuela.

Si el primero de sus libros era un trabajo didáctico, en su mayor parte visual, con una profusión de ilustraciones, gráficos y esquemas, y un sentido muy preciso de *la demostración por la demostración*, el segundo, exclusivamente textual, estaba concebido un poco como el que presentamos aquí: siguiendo el modelo del empirismo anglosajón. Creo que con estos trabajos precedentes, Pizzolante ha construido las bases de sus discursos sucesivos, que fluyen en sus cursos, sus conferencias y sus artículos y a la vez sustentan su trabajo como consultor corporativo. Hay absoluta coherencia, pero una inflexión en el segundo libro lo llevó a un éxito notable en la literatura latinoamericana, tan carente como está de aportaciones en el campo de la comunicación empresarial.



Desde entonces, el camino recorrido por el autor ha sido -y sigue siendo- diverso en extensión y especialmente rico en profundidad. Actualmente, su sentido de misión lo ha llevado a involucrarse en el ámbito de la *corporate governance*, los códigos deontológicos y el compromiso social de las empresas, en esta nueva corriente ética que empieza a

impregnar la conciencia de las organizaciones, y que Pizzolante ha tenido el mérito de haber sido el primero en impulsar en los países de habla hispana.

Con Pizzolante hemos seguido caminos paralelos y a menudo hemos trenzado proyectos comunes, como la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, las colaboraciones con las universidades españolas Jaime I, de Castellón y la Católica San Antonio, de Murcia, y actualmente con mi Master Internacional DirCom on-line, en el que el autor es uno de los diez profesores que lo integran.

De toda esta irrefrenable dinámica, el libro que tiene usted en sus manos es, a su vez, un símbolo o una metáfora. Podemos decir que en esta obra se encuentra el “trasfondo” -en el sentido de Walter Benjamín-, el soporte y la arquitectura invisible del pensamiento de Pizzolante. En este libro que me complace presentar, y que inaugura la meritoria iniciativa editorial de la Pontificia Universidad Javeriana, Pizzolante ha tejido un personal y diverso *cuaderno* (como los célebres “cuadernos” de Villard de Honnecourt, el arquitecto medieval de catedrales) con los materiales de sus *notas*, que son la constante producción de su despierta curiosidad, de su capacidad de sorpresa. Si hay algo permanente y característico en su trabajo -al margen de las temáticas variables y de la diversidad de sus análisis- es su inclinación al pensamiento analógico. La analogía, la metáfora, constituye la retórica misma de la convicción. Y es este aspecto el que me gusta comentar aquí.



Ciertamente, la analogía es tan antigua como el hombre. Para explicar el mundo, el hombre ha sentido desde siempre la necesidad de aproximar, acercar, relacionar fenómenos que se encuentran en la realidad más o menos alejados entre sí, y lo ha hecho por medio de una operación intelectual (del griego *ana-logos*) que tan pronto llamamos comparación como parábola o metáfora. Adjetivos no faltan para cualificar este tipo de razonamiento.

Históricamente, la analogía es un recurso didáctico que ha sido prestado a los narradores, los predicadores, los poetas y el hombre de la calle, y por eso mismo, el

pensamiento analógico ha sido hasta hoy difícilmente aceptado en tanto que método científico a parte entera. En todo caso, el uso que ha hecho de él la creatividad y el pragmatismo didáctico (incluido el de Pizzolante), es muy diferente de aquél que ha propuesto la metodología tradicional. Efectivamente, no se trata tanto de operar una aproximación o una relación cuantitativa y cualitativamente controlada de objetos *a priori* comparables, sino de “confrontar súbitamente para ver” -es la idea de Aristóteles, para quien la sorpresa es la base de toda filosofía. Lo que esta confrontación súbita nos hace ver es cómo elementos dispares y hasta entonces aislados intelectualmente -como la ingeniería, la arquitectura y la música en el caso de Pizzolante- chocan en el espíritu. De este choque surge con claridad una imagen en la mente, un conocimiento. La analogía seduce porque es un conocimiento. Ésta es su fuerza de convicción.

En este libro encontramos varias de ellas: la *imagen de la empresa* (que es un intangible psicosocial, un estereotipo mental) confrontada a la *ingeniería de construcción* (que maneja cosas y cuyo producto es un objeto material). O las *relaciones de la empresa* con su contexto social, económico y técnico, confrontadas a una imaginación *geométrica, topológica, arquitectónica*, incluso estructuralista. O la difusión del *sistema corporativo liberal* (que en realidad es un neo-corporativismo peligroso) confrontado a la *evangelización*, una metáfora muy querida por Pizzolante en la medida que expresa su persistente voluntad humanista desde la cual él concibe y practica la comunicación, tanto en su tribuna de profesor como en su actividad profesional.

Pizzolante encuentra una *geometría* morfológica de la comunicación empresarial muy diferente de la que encontró Jacob-Levi Moreno en las relaciones entre individuos, que ha sido una de las bases de la sociometría. Pero el punto de vista comunicacional de Pizzolante no se ubica en el centro de las ciencias sociales, sino en la metáfora de una geometría descriptiva. Es cierto que también Moreno había utilizado un lenguaje geométrico: el de los *grafos*, que puede decirse que él inventó con sus estudios sociométricos, y que ha sido reelaborado y amplificado por Huff, Varii, Bowman, Moles o Bertin; con su “semiología gráfica”, o las “representaciones visuales de datos cuantitativos” (Tufte), y de mi mismo trabajo sobre la ciencia de la Esquemática y la “visualización de la información”, que hoy

constituye el fundamento teórico y pragmático del nuevo lenguaje de los esquemas -el que he llamado el “tercer lenguaje”-.

La idea de empresa se confronta también en este libro con una realidad en 3D (entorno, contorno, dintorno), que no es en absoluto una realidad virtual, sino la percepción proyectual del arquitecto desde el pensamiento dialéctico, donde el contorno es la frontera que delimita la empresa en el espacio (social) y define el dentro por relación con el fuera. Es obvio que se trata de una frontera metafórica, porque la función de la comunicación es la contraria de separar, aislar. Su misión es unir, atravesándolas, las dimensiones interna y externa. Una frontera cada vez más difusa, porque todo se ha vuelto poroso y transparente en nuestra era de la información. Una frontera profundamente paradójica, porque es inmaterial, pero ejerce el inmenso poder de los signos, los símbolos, los simulacros y las representaciones. Tal como sintetiza con agudeza el autor, este contorno diferenciador es la *identidad corporativa*.



En nuestra cultura de la desmaterialización, y en el mundo de las empresas, los nuevos valores en alza -intangibles, por supuesto- son la *identidad* y la *imagen*. Pero este fenómeno tiene un hilo conductor. Primero, en los años 60, empezamos hablando de continente y contenido, de medios y mensajes, preocupados por la explosión mediática de hacia mitades del siglo pasado, para acabar confundiéndonos en otra metáfora tan célebre como discutible: “el medio es el mensaje”. Después, en los años 70, hemos pasado de los medios y los mensajes a la comunicación como una suma -o un caos- de estímulos e informaciones diversos que sería preciso integrar en función de la coherencia del discurso global de la empresa y de la eficacia de los negocios. Esto ha representado un paso importante en la práctica de las comunicaciones y en el desarrollo de sus efectos englobantes, porque hoy concebimos la comunicación empresarial o corporativa mucho más allá que la suma de los mensajes que la empresa emite -sean voluntarios o involuntarios. Se trata de integrar las estrategias, los actos y los mensajes en una acción común. La comunicación es un modo de acción. Y la acción es un modo de comunicación.

En este libro, Italo Pizzolante se sitúa precisamente en las coordenadas de la comunicación integral. El mérito de este trabajo es el de haber aislado, separado y analizado sus aspectos principales desde la doble óptica del consultor y el enseñante.

Joan Costa

Barcelona, España Julio, 2004

Presentaciones

Francisco Garza

Presidente de Cemex México, Norteamérica y Trading Internacional

Conocí a Italo a principios de los años 90', luego que Cemex adquiriera la empresa Venezolana de Cementos (Vencemos), eran mis últimos años como Presidente de esta filial, con el tiempo construimos una amistad que trascendió mas allá de sus servicios profesionales. Su agudeza de análisis y oportuno apoyo, me llevo a compartir con él, mi interés porque conociera el sólido crecimiento de nuestra empresa a nivel mundial contando con su apoyo profesional y humano. En un viaje que juntos hiciéramos a Manaus, Brasil, coincidiendo con la publicación de un extenso artículo donde él declaraba a la prensa, le pregunté de su proyecto de vida y el porqué escribía sobre temas de comunicación e imagen. Fue, entonces cuando por primera vez escuché su típico y ya común calificativo de *evangelizador corporativo*, me respondió con la pasión propia de su personalidad y con el nítido compromiso de aquél que ama lo que hace, que “compartir lo que aprendía era parte de su responsabilidad, porque al evangelizar-continuaba aprendiendo de aquellos que le rodeaban”.

La obsesión de Italo es aprender y ser mejor profesional cada día, comparándose permanentemente con los mejores del mundo en su especialidad, por ello dedica gran parte de su tiempo en hacer de esa *práctica* profesional diaria, una rigurosa base teórica de donde se desprenden propuestas que hoy Italo comparte en su extenso portafolio de empresas multinacionales en toda Latinoamérica. En México, siempre aprovecha sus visitas de trabajo para relacionarse con medios de comunicación, universidades y demás colegas del Tecnológico de Monterrey, entre otros centros de formación de talento. Italo siempre trae a mi una nueva historia que contar y un nuevo camino que explorar.

Al poco tiempo de haber sido yo nombrado Presidente de Cemex México y luego de Norteamérica, le invité a que se integrara a mi equipo en Monterrey y en Houston, a donde viaja todos los meses desde hace ya varios años. Al principio participamos juntos en un programa de televisión para la empresa, donde sosteníamos una franca, abierta e interesante

conversación del acontecer de la organización, para luego profundizar en el diseño de estrategias de Comunicación Estratégica para lograr nuestros objetivos de negocios.

En estos Apuntes *Evangelizadores*, Italo comparte, como en su libro anterior, en forma sencilla y a partir de sólidas vivencias profesionales lo que ha aprendido. Su mensaje, impreso con estilo directo, claro y fácil de comprender, es sin duda una guía útil y oportuna para enfrentar las realidades de un mundo multinacional que todavía aprende a ser global.

Italo, me invitó a ser *padrino* de esta publicación, junto a otro gran venezolano: Gustavo Julio Vollmer, quien fuera además de buen amigo, un ejemplo de actuación y trayectoria.

Acepto esta distinción de Italo, porque es un colega incansable, un visionario, un hombre íntegro y, sobre todo, un gran amigo.

Francisco Garza Zambrano

Gustavo Julio Vollmer

Empresario venezolano, Presidente de Corpalmar

Valores compartidos, experiencias, vivencias, aprendizaje y diversión, son algunas de las palabras que me vienen a la mente cuando me siento a escribir como padrino de esta nueva publicación de Italo Pizzolante.

¿Valores compartidos? Sí, ¡qué difícil sería para mí trabajar en equipo con una persona cuyos valores como ser humano y profesional no comparto! En más de una oportunidad y en momentos difíciles, ésta ha sido precisamente la causa de poder seguir adelante con tareas que nos ha tocado compartir.

¿Experiencias? Sin lugar a dudas. Una de las características del trabajo en equipo es la constante creación, para superar escollos no siempre fáciles.

¿Vivencias? Hay que estar allí... Se me hace muy difícil escribir algunas de ellas; o se está allí y se viven, o simplemente no se está. Los relatos pueden ser un reflejo, pero nunca una vivencia.

¿Aprendizaje? Siempre. Quizás ésta es una de las virtudes más notables del autor. Él se refiere a la “evangelización”, y ¿qué es la evangelización sino la enseñanza y, como acostumbra Italo, a través de la parábola?.

¿Diversión? Sin la menor duda; no todo puede ser rigor en la vida y sin lugar a dudas, incluso en momentos tensos, siempre hay ese comentario o idea que saca al interlocutor de su esquema y le abre nuevos espacios.

Las páginas que siguen, escritas con dedicación y disciplina, son un esfuerzo de transmisión de un mensaje para lograr una comunicación; igual que el llanto de un niño, la sonrisa de un anciano, la música de un violinista al tocar una partitura, que no son todas ellas sino formas de expresión. Italo nos expresa sus conocimientos y experiencias.

La primera parte del trabajo está concluida y aquí se presenta en la forma de un libro. Ahora depende de nosotros, sus lectores, la segunda parte: ser buenos receptores. Entonces, y sólo entonces, se producirá la comunicación, que es el anhelo de todo autor.

Italo comparte, tal como es su costumbre, con un grupo de personas que a través de su conocimiento le darán valor agregado a su obra y, una vez más, de esta forma hace resaltar la creencia del trabajo en equipo. En este aspecto, no es sólo evangelizador, sino practicante de su evangelio. Para mí es un honor que Italo me haya invitado como copadrino de su nuevo libro. Honor por el concepto que tengo del autor, y honor por compartir esta designación con Francisco (Pancho) Garza, con quien también he tenido oportunidad de tener vivencias, que nos han llevado a una verdadera amistad.

Italo, una vez más, gracias por esta ocasión de participar en tus éxitos.

Gustavo Julio Vollmer

Introducción

Reflexiones de un Evangelizador Corporativo

Una pausa para pensar, soñar y compartir

Casi Treinta años después, es sencillo escribirlo, existen palabras; teorías que soportan la experiencia que antes sólo la vida podía explicar. Pasé muchos años, antes de poder resumir y compartir conceptos concretos y sencillos que comunicaran aquellas mejores prácticas que se había iniciado muy dentro de mí y que resume mi proyecto de vida profesional en lo que he llamado “Evangelización Corporativa”, así inicie la primera edición de este libro, a mediados del 2001, en el marco del 25 Aniversario de mi empresa. Hoy, años más tarde y luego de cuatro ediciones dentro y fuera del país esta visión se ha alimentado, como ayer, del conocimiento de otros que integran mi vida personal y también empresarial. Me refiero al Capital Humano de la firma consultora, hoy latinoamericana y que fundara en 1976 como una productora de programas para radio y luego para televisión. Destaco dos compañeros evangelizadores que tuve el privilegio de encontrar en el camino: Juan Carlos Roldan, ingeniero civil que conocí en una charla universitaria a la que asistió como tesista, mientras dirigía el periódico universitario y lideraba movimientos estudiantiles en su Universidad y a Thony Da Silva, un comunicador social que años más tarde conocí, cuando su madre, Cira Romero, amiga y prestigiosa consultora de empresas, me habló de su hijo, aún pasante universitario y de una vocación creadora excepcional. No puedo dejar de pensar en tantos otros amigos y compañeros de trabajo de los que, como Juan Carlos y Thony, he aprendido tanto, corrigiendo con humildad mis equivocaciones y apuntalando con convicción y confianza mi visión de empresario.

El ejercicio pleno de la libertad individual, que sustenta la responsabilidad ciudadana de las empresas y el cumplimiento de sus planes de negocios, me han hecho comprender que la Competitividad debe ser Responsable y ello es un mandato social que requiere una visión

integral e integrada de la Comunicación como herramienta estratégica para que el logro corporativo y el bienestar estén en perfecta armonía y sean sostenibles. Este eje de pensamiento fue la fuente inagotable de entusiasmo para desarrollar reflexiones que divulgaran los procesos, tendencias y herramientas de vanguardia en las áreas de Comunicación Estratégica, con el fin de facilitar, promover y proyectar la reputación de organizaciones públicas y privadas.

Estos **apuntes**, en su quinta edición, son el humilde testimonio que comparto al cumplir casi treinta años de fundada mi empresa, en esta oportunidad y por gentileza de mis amigos de **El Nacional** tengo la oportunidad de compartir mis ideas con los lectores. El Nacional, ha estado ligado a mi crecimiento profesional por muchos años, ya que fue allí donde tuve la oportunidad de encontrar tierra fértil para la propuesta que le llevara a Miguel Henrique Otero a principio de los noventa de crear una pagina dirigida al mundo de la empresa, cuya experiencia ya había vivido al escribir, primero en Economía Hoy y luego en El Diario de Caracas por varios años. Hoy, la pagina “Estrategia y Negocios”, es una realidad que orienta al mundo del ejecutivo y permite a las empresas dar a conocer al lector del periodico, su propuesta de valor, mas allá del producto o servicio tangible que ofrecen. Me refiero a su forma de pensar y de relacionarse con los diferentes públicos de interés en aquello que hacen, pero también aquello que dejan de hacer.

Me honra doblemente que mi texto, El Poder de la Comunicación Estratégica, halla sido seleccionado por el equipo que comanda el exitoso proyecto de “Los libros de El Nacional” que ha llenado, a todo nivel, un vacío editorial de acceso solidario al conocimiento. Mas aun cuando el interés manifiesto por ellos esta centrado en los centros de formación universitaria y de institutos que han encontrado en mis reflexiones un camino para la profesionalización de la Comunicación como una especialidad altamente valorada en tiempos como los que vive el ciudadano de mundo.

De las anteriores ediciones de este libro, una de ellas se realizo en el contexto de mi estrecha vinculación con el prestigioso mundo académico Colombiano, a través del admirable trabajo que realiza Sandra Fuentes como Directora de la Especialización en

Comunicación Organizacional de la Facultad de Comunicación y Lenguaje en la Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá. Fue su afectuosa persistencia en conocer mis ideas y reflexiones la que dio origen a una nueva colección que la Casa Editorial de la Universidad Javeriana, me me honro iniciar con la impresión de mi libro, ampliado y corregido para la ocasión en 2004. La primera edición nació en Venezuela (2001) de una alianza institucional entre la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (Cedice) y Pizzolante Comunicación Estratégica para organizar, en el marco del veinticinco aniversario de nuestra firma, un programa continuo de formación en **Comunicación Estratégica**. La alianza ofreció un programa de cuatro talleres: El poder de la Comunicación Estratégica; La ingeniería en los procesos de comunicación; La miopía corporativa. Una amenaza para el liderazgo empresarial; El terrorismo corporativo. Como vivir sin morir en el intento, y la organización del I Congreso Iberoamericano de Comunicación Corporativa, como cierre de la celebración aniversaria y en el cual se presentó la mencionada publicación. Es oportuno, al mencionar estas queridas organizaciones, agradecer a Rocío Guijarro y Norka Parra su pasión y soporte para hacer realidad esta misión de vida. Luego del I Congreso Iberoamericano de Caracas, promovimos el II Congreso Iberoamericano en Medellín, Colombia y diferentes congresos y conferencias en Sudamérica, Centroamérica, México, en especial y el Caribe.

Al publicar mi tercer libro: “El Poder de la Comunicación Estratégica, apuntes de un Evangelizador Corporativo”, en su V Edición, reafirmo una importante decisión que de muy joven marcaría mi destino: asumir el compromiso de compartir ideas, experiencias e inquietudes sobre temas de Comunicación e Imagen a través de distintos medios de comunicación. Al inicio de mis días como profesional, no conocía ni siquiera cómo se denominaba la especialidad académica a la que hoy dedico mis esfuerzos. Quizás, todo comenzó, cuando siendo hijo de un destacado ingeniero y compositor, con sólo 10 años de edad, me encargaba de grabar los frecuentes encuentros musicales que sucedían en la casa de mis padres en Puerto Cabello, habilidades que a los trece años me permitieron organizar una miniteca que animaba musicalmente las fiestas en mi pueblo y que al año siguiente, ya en tercer año de bachillerato, me convirtieron en animador de un espacio meridiano en la radio local, llamado *La hora del Pavo* para dar paso al programa semanal *Amigos*.

El intenso aprendizaje en la radio me permitió desarrollar algunas habilidades que puse a prueba al asumir el desafío de producir una película en 8 milímetros, como trabajo final para graduarme de bachiller: *La Contaminación Ambiental*. Con la cámara de mi padre, los pocos equipos ya comprados, con mi trabajo en radio y sin suficiente experiencia, estaba convencido de que el rumbo estaba trazado y debía construir el camino de mi propia identidad: firme y nítido en mis sueños, certero y posible en mi esperanza. Esfuerzo coherente, constancia inquieta y creadora.

En esos primeros años, a principio de los setenta, en Puerto Cabello, tierra del “Nonno” Pizzolante, inmigrante italiano que formó una familia repleta de valores que siempre honraron sus raíces, ya había escrito, siendo adolescente, numerosos artículos en la prensa regional.

Con el pasar de los años y ya siendo estudiante de ingeniería, disfrutaba del pensamiento pragmático. Nunca me planteé estudiar otra profesión que no fuera la de mi padre, hoy lo volvería a hacer. Sin embargo mi vocación de *comunicólogo*, tal como se denomina a sí mismo mi amigo Joan Costa, mundialmente reconocido y experto que me honra al prologar este libro, me obligó a asumir el desafío de investigar teoría y práctica de la Comunicación, para luego compartirla con un lenguaje simple que llegara a todos a través de mis escritos.

Ya graduado de ingeniero, trabajando en Radio Uno, me contrataron como Asesor en el entonces Ministerio de Información y Turismo, Enrique Pérez Olivares y Joaquín Pérez Rodríguez, dándome la oportunidad de poner en práctica nacientes teorías que pretendían planificar estratégicamente la Imagen de instituciones; pero fue mi maestro Juan Pedro del Moral, Ministro de Transporte y Comunicaciones, quien con su apoyo y confianza formó mi carácter de constante luchador, convencido de ganar. Nunca olvido sus enseñanzas y su ejemplo.

Al final de la década de los ochenta, asumí formalmente el compromiso de publicar mis reflexiones “evangelizadoras”, comenzando en, los hoy desaparecidos diarios, Economía

Hoy y El Diario de Caracas, y finalmente en El Nacional. Un sólo pensamiento me acompañó: respetar el apoyo semanal que me brindaban los lectores, al leer mis apuntes y enviarme sus comentarios, que ayudados por la *magia* del Internet, llegan de todas partes del mundo.

Compartir mis reflexiones fue siempre parte de mi proyecto de vida, ello me llevó a realizar charlas y conferencias que permanentemente compartía dentro y fuera del país, muchas de ellas están sintetizadas en este libro. Mi filosofía fue y es, aceptar siempre las invitaciones que me hacen fuera de Caracas, por más pequeños que sean los grupos o la ciudad. Compartir ideas en numerosos institutos de formación, colegios profesionales, asociaciones vecinales, organizaciones del Estado, Organizaciones No Gubernamentales, entre otros muchos que han querido escuchar mis reflexiones. Fue la Universidad Católica Andrés Bello, UCAB, la que publicó mi primer libro: *“Ingeniería de la Imagen”*, y luego la Editorial Panapo, con el auspicio del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (Cedice), promovió mi segundo libro: *“Reingeniería del Pensamiento: Identidad e Imagen corporativa, una estrategia para crecer”*, que fuera apadrinado por mi amigo Edgar Dao, bautizándolo en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Sus lectores me dieron la satisfacción que fuera el más vendido al mes de su lanzamiento y alcanzó ya cuatro ediciones. Actualmente me han pedido reeditarlos nuevamente para lo cual pretendo ampliar su contenido con un prólogo de mi amigo Rafael López Lita, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad *Jaume I*. Castellón, España, y además tutor de mi tesis de Doctorado en la misma Universidad. Estas iniciativas evangelizadoras, donde comparto aquello que he aprendido, las acompañé siempre de una amplia agenda de charlas, talleres y conferencias por toda la Iberoamérica, publicaciones en revistas regionales especializadas en negocios y de un programa interdiario en un canal de televisión Venezolano Televen, dando forma, primero al programa *Constructores de un país* y luego a *Ciudadano Corporativo*.

La construcción de espacios de excelencia que reproduzcan modelos

Italo Pizzolante Balbi y Nelly Negrón de Pizzolante, mis admirados padre y madre, a quienes les debo lo que soy y seré, sembraron en mí el concepto de “trabajo” como un valor social más allá de una responsabilidad económica. Papá y mamá siempre animaron, a través de los años, mi constancia y capacidad para cultivar otros valores que cosecharon equipos de trabajo basados en RESPETO y LEALTAD. Creo que esa filosofía de vida ha sido fundamental para alcanzar mis metas. La lealtad no se alquila con un sueldo, se gana día a día con esfuerzo, sacrificio y comprensión.

Obsesivamente han sido el orden y la disciplina mis mayores consejeros, pero el trabajo en equipo y el aporte individual sólo pueden mezclarse si construimos CONFIANZA en la relación. Un gerente es un educador, un emprendedor con gran sentido del compromiso y responsabilidad social. La fuerza de su visión para crear redes de relaciones, le exige adelantarse al tiempo con el interés de agregar valor a lo ya existente, mejorando e innovando constantemente. Ello requiere seguridad en lo que quiere y confianza en lo que puede.

El éxito sólo puede potenciarse si logramos paz en nuestro interior. Nunca he podido dormir sin antes hacer un balance de los logros del día y el aprendizaje de aquello en lo que me equivoqué, además de esas cosas que no pude hacer y quedaron pendientes para el día siguiente. Soy y he sido siempre exageradamente coherente, aún en mis equivocaciones. La coherencia la entiendo como una forma de respeto a los demás, quizás ella se deba a que soy una persona inquieta, ambiciosa, pero a la vez muy satisfecha consigo mismo. Si volviera a vivir, me casaría con la misma persona, tendría los mismos hijos; me gustaría tener los mismos padres y hermanos, la misma profesión, la misma empresa, los mismos amigos y me dedicaría a hacer lo mismo que hago y haré. Estoy enamorado de lo que hago, y como escuchara de mi padre y que le comentara el suyo (el nonno), “dejaré de trabajar cuando deje de vivir en este mundo”, ya inventaré algo en el otro.

La “evangelización corporativa”

Este es un buen momento para agradecer, detenerse, reflexionar lo aprendido y valorarlo. Hace algunos años, mi querido amigo Edgar Dao, coterráneo de Puerto Cabello y propietario del Banco del Caribe, al tomar la palabra como Padrino de mi segundo libro: “Reingeniería del Pensamiento”, extrajo de él una cita: *¿Por qué escribo?. Para aprender.* Realmente es eso lo que he hecho y seguiré haciendo. Escribir, para mí, es cumplir disciplinadamente con el firme propósito de investigar, estudiar y desarrollar una visión para luego compartirla. La respuesta directa: para aprender más. Investigar e interactuar con el lector es una eficaz forma de estar al día.

La ÚNICA forma en la que el sector de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA ganará respeto y, en consecuencia, CREDIBILIDAD es si creamos un mensaje COMÚN, coherente, consistente y permanente frente a nuestros públicos y el rol activo que asumamos en la empresa y sociedad en general. Contribuir con el ambicioso objetivo de obtener RESPETO para nuestra profesión de Comunicadores Corporativos, más allá del viejo estilo de las relaciones públicas y apuntalar a las nuevas generaciones que se están formando profesionalmente, es una oportunidad para dejar la sola TEORÍA y compartir el mundo real, una vida compleja y muchas veces confusa que toca enfrentar en el mercado laboral. Un mercado lleno de satisfacciones y grandes enseñanzas, pero también de incomprensiones repletas de complejos y malentendidos. Actitudes y hechos, cuya gravedad muchas veces trasciende a los actores de la comunicación, afectando finalmente a la empresa donde trabajan.

Poder compartir estos apuntes, se los debo a queridos amigos, donde la *ebullición* de talento y emociones llenas de creatividad, construyeron en mi y en mi empresa, un equipo humano excepcional, en él, compañeros del día a día como mis socios y grandes guías Juan Carlos Roldán y Thony Da Silva; Carla Spector; Jaime Oteyza; Elías García Navas; Diana Medina, eternos correctores de mis apuntes evangelizadores y a quienes contribuyeron conmigo para poder presentar las nuevas ediciones: Rubén Rodríguez, Violeta Parili, Rómulo Castro y a Beatriz Rivas, dirigidos todos acertadamente por Agustín Beroes a quien le estaré

eternamente agradecido por su dedicación y paciencia; y otros tantos compañeros de trabajo, que contribuyen de manera permanente a animar mi vocación y compromiso por la comunicación.

Al darme la oportunidad de aprender y compartir, a través de los años, muchos de éstos amigos me han hecho asumir, sin darse cuenta, una misión para toda la vida: La EVANGELIZACIÓN CORPORATIVA. Estudiar, profundizar y, sobre todo, compartir sin egoísmos todo conocimiento ajeno o personal, contribuyendo a desarrollar una visión global, oportuna y justa de los procesos de COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. Un valor estratégico que agrega a la reputación empresarial, la fuerza de la CREDIBILIDAD que toda organización requiere para sobrevivir en tiempos de gran competitividad, falsas acusaciones, espionaje industrial, y muchas otras demostraciones de vacío moral y ético en algunas empresas.

La primera vez que utilicé esta expresión para visualizar el grado de compromiso personal al escribir y encontrarme cara a cara con muchos amigos entusiastas de la Comunicación Corporativa, dentro y fuera del país, mi padre Italo Pizzolante, me comentó la profundidad de esta expresión. “Evangelizar”, viene de “buena nueva”, de “nuevo mensaje”, y confieso, me sentí muy halagado de escucharle decir que todo lo relativo a la imagen tenía mucho de nuevo mensaje y que el camino para compartir y seguir aprendiendo sería muy rico en lo personal y profesional, realmente así fue y así es.

Apuntes de visitas al Jurassic Park

En mis apuntes comparto mi visión sobre la comunicación estratégica, que transformada en BUENA IMAGEN se convierte en un "seguro de vida" ante las permanentes amenazas del entorno. Más allá de la miopía de muchos que todavía creen que son los periodistas o los medios la VERDADERA amenaza. Vamos a referirnos al valor que agrega la reputación a la vida corporativa y entre otros temas, al terrorismo corporativo que hacen empresas que no compiten a través de la calidad de sus productos, sino a través de tácticas que persiguen

afectar la credibilidad de otros "colegas" del sector, ofreciéndose como fuentes de información "confiables" que engañan y destruyen, sembrando rumores. Me refiero a la necesidad de COMUNICARNOS en forma proactiva y estratégica para VIVIR. Proyectar nuestras actividades corporativas ya no es una opción, más que nunca es una estrategia para crecer con la firmeza de una buena raíz.

Lo que sucede dentro de las empresas, muchas veces es expresado de diferentes formas, dependiendo de cada perspectiva. Frecuentemente no ven más allá del aquí y ahora y pasan por alto el futuro. Una miopía corporativa de aquellos que muchas veces leen los últimos libros de gerencia pero olvidan que la calidad ya no es en sí misma un factor de diferenciación y el desafío no es construir sólo reputación a los productos que fabrica la empresa, sino la empresa que fabrica los productos. Necia miopía corporativa que hace creer que no hace falta comunicar. La ÚNICA forma de crear y compartir una visión que haga eficiente el esfuerzo colectivo y que agregue valor a la empresa es gerenciando eficientes procesos de COMUNICACIÓN Estratégica.

En estos apuntes comparto también reflexiones, desde la perspectiva de la comunicación, al neo-intervencionismo gubernamental, gremial, social y legislativo que, aprovechando viejas cuentas de *favores recibidos* están pendientes de *cobro*, a aquellos que empeñaron su vida al "amigo" y que hoy tienen un grueso expediente documentado listo para salir a la luz pública en el momento oportuno. Me refiero al "líder vecinal", mal político de oficio, que acostumbrado a vivir de la extorsión, "invita" a la empresa a recibir sus consejos como forma única para evitar una inspección de la Comisión de Ambiente o de Impuestos, la cual siempre encontrará algo mal hecho y suficiente para abrir una averiguación. Los tiempos han cambiado y NO BASTA con ser buenos profesionales, TENEMOS que construir suficiente reputación para el día en que necesitemos enfrentar a estos "animales vivientes" del Jurassic Park. Reflexiones, también, de profesionales de los medios, editores, periodistas o "asesores de imagen" que, basados en su influencia, aprovechan para extorsionar y ganar "ventajas competitivas" para que otros triunfen en el mercado. Incluyo en este inventario de realidades a aquellos accionistas de empresas donde se gestan "golpes de estado", con la complicidad interna de personas poco leales que olvidaron que primero

está la EMPRESA y su GENTE y luego el poder, la influencia y el propio dinero. No estoy afirmando nada que usted, amigo lector, no pueda etiquetar en *chismes* conocidos y por conocer. Estoy hablando de AMENAZAS que debemos enfrentar todos los días y que exigen una permanente actitud PROACTIVA por comunicarse con los públicos claves, más que la tradicional acción REACTIVA poco útil en tiempos como éstos.

La visión constructiva y posible de mis apuntes “evangelizadores”

Frente a todo esto también hay otra cara, la de aquellos que con visión de largo plazo, han edificado credibilidad y confianza a través de su comportamiento público y privado y que, con una comunicación inteligente y oportuna, han llegado a sus públicos generando gran reputación y, en consecuencia, RESPETO. Me refiero a políticos, empresarios y líderes en general que, con gran dedicación, no sólo hacen bien lo que hacen, sino además lo COMUNICAN. A ellos dedicaré mis apuntes y también a esos "miopes" que desean ir al oftalmólogo y corregir su defecto visual.

Dígalo, antes que alguien lo haga por usted

"La era de la información debe ser la era de la comunicación", como afirma el visionario español, Joan Costa, quien prologa estos "apuntes evangelizadores". Hoy, más que nunca, es muy grande la responsabilidad de aquellos que estamos relacionados con el mundo de la comunicación. Todos los ciudadanos, corporativos o no, debemos darle mayor importancia a la comunicación, al intercambio de valores, porque los nuevos actores del cambio del mundo, global y local, no tienen por qué conocer las buenas intenciones y el acertado ejemplo de muchos, si no se divulgan, se comparten, y se demuestran a través de aquello que dicen y, más aún, que hacen las empresas y su capital humano.

Si no comunica, otros ganarán confianza primero que usted. Hoy más que nunca COMUNICAR será un factor crítico de éxito que agrega posibilidades a su plan de negocios y sus proyectos de vida. Pero ya no son válidas las mismas presentaciones que usted utilizaba, los mismos folletos y fotografías. Los medios podrán ser los mismos, pero

los mensajes, los voceros y las estrategias serán otros. Los videos deberán reeditarse y aquellas empresas y personas que supieron comprender los nuevos tiempos y que asumieron el riesgo de no esperar, sino por el contrario estaban en el pensamiento de sus audiencias con respeto y admiración, tendrán más oportunidades de proteger y mantener su reputación. Una característica común les hará ganar: responsabilidad social con sus empleados y vecinos, con el país como un todo y, por supuesto, con los accionistas a través de un *corporate governance* que genere confianza a partir de la transparencia empresarial.

Viejos compromisos en la primera edición, nuevos desafíos de la quinta

En el país de los mismos, ya no somos el mismo país. El nuevo mundo global se informa e intenta comunicarse *entre extraños*. Para mí, la primera edición de “El Poder de la Comunicación Estratégica” fue la gran oportunidad para volver a pensar en la mejor forma de agregar valor y hacerlo a partir de lo aprendido, de los errores, dibujando nuevas y sencillas relaciones cargadas de más y más clara transparencia y humildad en el tránsito del conocimiento. Fue así, que en el año 2000, para cerrar un milenio lleno de grandes oportunidades que permitieron un gran aprendizaje profesional, repleto de satisfacciones personales y animado por unos amigos catalanes de la Universidad Autónoma de Barcelona, España: Pere-Oriol Costa y José Manuel Pérez Tornero, me planteé un nuevo proyecto “evangelizador”. Los múltiples viajes por trabajo y en especial a España; donde visitaba al Icomi de Andréu Barrabino, permitieron, de avión en avión, darle forma a una serie de apuntes. Algunas de estas ideas, habían sido compartidas en la prensa, en diversas charlas, en el programa académico que creara en 1980 en el Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Apuntes que se enriquecieron en el aprendizaje que queda de escuchar, y orientar a cada uno de mis amigos en mi intento por agregar valor a sus planes de negocios y de vida, como Consultor y gerente de procesos de Comunicación Empresarial. La tercera edición surge de compartir nuevas experiencias regionales y desarrollar nuevos ejes temáticos de investigación como las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo (Corporate Governance) y la renovada vocación corporativa de asumir la Responsabilidad Social Empresarial como un “mandato social”, tal como afirma mi amigo

y reconocido académico Mexicano Abraham Nosnik. Para esta nueva edición ordené mis reflexiones como miembro del equipo asesor externo para la reestructuración del sector privado del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y del naciente grupo de trabajo en áreas de Gobierno Corporativo, promovido por el Banco Mundial y la OCDE, del cual soy miembro fundador. Los materiales escritos fueron trabajos presentados en estos escenarios, además de aquellos que desarrollé para la I y II Conferencia Iberoamericana de Responsabilidad Social Empresarial del BID, como parte del Consejo Consultivo. También aproveché para revisar algunos Capítulos ya publicados, con el fin de actualizar y ampliar las ideas presentadas en el 2001.

Con un lenguaje lleno de compleja simplicidad, ordeno, nuevamente mis reflexiones, que hoy comparto con todos, bajo el título: ***“El Poder de La Comunicación Estratégica: Apuntes de un Evangelizador Corporativo”***.

Al compartir los primeros borradores de la primera edición del libro, comencé a recibir diferentes opiniones de queridos amigos que quisieron expresarme su opinión y nuevas ideas sobre mis apuntes y fue el Profesor Salas, mi querido profesor de ingeniería, quien me propuso que los integráramos al libro como introducciones a cada capítulo a la que hoy se le agrega uno nuevo, cuya introducción es de Sandra Fuentes. A través de la lectura de los hoy nueve capítulos de variadas reflexiones, usted puede esperar: pasión, mucha pasión. Mágica mezcla de arte y ciencia. Mi formación mental como ingeniero y el sentimiento heredado de mi padre, intentan nuevamente dar forma y profundidad a esta publicación.

Hoy, más que nunca, el compromiso ciudadano y la responsabilidad social son valores que diferencian un ser humano de otro, para mí “evangelizar”, o compartir conocimiento, es parte de la responsabilidad social de todo profesional. La legitimidad para exigir sólo se da en la medida en que compartimos y modelamos con nuestro ejemplo. En el nuevo milenio el mundo se sumerge en grandes confusiones ideológicas, perdimos confianza, pero ganamos energía para encontrarla. Sabemos que las transformaciones no están solas en manos de otros, aunque los invoquemos, tenemos mucho que hacer, apenas comienza la

tarea. Comunique, no pierda la oportunidad de que conozcan lo que usted hace. Cuento su historia antes de que alguien lo haga por usted.

Todavía hay mucho que aprender, deseo investigar mucho más y de esa forma asegurar el respeto que merece el apoyo y el gran cariño que me han dado al interesarse por mis reflexiones. Me gustaría desafiar al tiempo y dibujar, al menos, dos horas más sobre el reloj de nuestras vidas y seguir reflexionando, corregir nuestras equivocaciones y compartir nuestras experiencias, sin olvidar que **“nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira”**.

Italo Pizzolante Negrón

Caracas, Enero 2006

Capítulo I

Ciencia y Arte de la Comunicación Empresarial

La comunicación juega un papel determinante para dar respuesta a todos estos problemas en el seno de una sociedad como la nuestra, dominada por un desarrollo acelerado de las tecnologías de la información. El reto es tan importante que aportaciones como la que hoy presentamos de Italo Pizzolante se han convertido en materia de primera necesidad.

Ya no se trata tan sólo de transmitir una serie de experiencias o de proporcionar unos cuantos consejos acertados. El reto se centra en señalar cada vez con mayor nitidez el territorio de la ciencia comunicativa tanto en su ámbito teórico como en su vertiente aplicada para que el conocimiento cierto y causal que de ello se desprenda permita futuros desarrollos teóricos y prácticos.

El capítulo que presento es una buena prueba de ello, lo cual ha convertido en un verdadero placer la elaboración de esta presentación: "Ciencia y Arte", se titula. Ciencia porque el texto va más allá de la interdisciplinariedad para situarnos en el terreno de una verdadera ciencia de la comunicación. Italo diseña instrumentos que luego reconocemos como muy válidos. Sirva como ejemplo su modelo para estructurar las dimensiones reales de la imagen -entorno, contorno, dintorno- con analogías tomadas transversalmente de otras disciplinas, como han hecho todas las ciencias en su crecimiento. Y ciencia aplicada, porque en el mismo capítulo el autor diseña todo un programa de acción y de gestión -ingeniería de la comunicación- para llevar la teoría a la práctica.

Además del aporte científico, Italo Pizzolante, nos transmite en su texto no sólo una gran calidad humana, sino también una energía y un estilo dinámico que a los que lo conocemos personalmente no nos sorprenden. Tengo que confesarle sinceramente al lector que a lo largo de mi vida he conocido a pocas personas con una capacidad de interés, de iniciativa y de optimismo realista que iguale a la del autor de este libro.

Pere-Oriol Costa.

Catedrático de Periodismo y Comunicación en la
Universidad Autónoma de Barcelona, España

“No es casualidad que la mayoría de libros sobre empresa escritos en las dos últimas décadas dediquen sus primeros párrafos a describir la gran dinámica de cambio que afecta a todo proyecto empresarial. El cambio significa una amenaza, pero también una oportunidad que puede ser aprovechada si se dispone de los instrumentos adecuados y se utilizan correctamente. Y entre estos instrumentos, junto a la planificación estratégica y una cultura de flexibilidad, está la comunicación. Desde los inicios de la publicidad, la comunicación ha visto crecer su papel en el desarrollo de las organizaciones. Pero algunos aspectos de los nuevos escenarios en los que se desarrollan las empresas, la han hecho imprescindible”. Así me escribía mi apreciado amigo Pere-Oriol Costa, cuando le envié los apuntes de este capítulo con el propósito de intercambiar ideas sobre su contenido. Pere es autor de numerosos libros de Comunicación, además de catedrático de Periodismo y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona en España.

La reflexión en forma de apuntes, tiene su génesis en 1989, cuando invitado como conferencista al I Congreso Internacional de Comunicación Corporativa, desarrollé una ponencia que marcó mi vida profesional: “La Ingeniería de la Imagen”, una primera aproximación académica formal, que explica, la estrecha relación entre la Ingeniería Civil, ciencia que aprendí en la Universidad Católica Andrés Bello y la Comunicación entre los seres humanos, arte cuya vocación descubrí desde muy joven. A partir de esa visión, inicié los apuntes resumidos en este capítulo; reflexiones que combinan la ciencia y el arte de comunicar.

Pere, sostiene que esta “Ciencia y Arte de la Comunicación Empresarial” vive nuevas realidades, *“el cambio provoca que el territorio físico de las empresas tienda a difuminarse. La fábrica ya no es el emblema de las empresas importantes, el crecimiento del teletrabajo, la mundialización de la producción... todo ello lleva a la necesidad de marcar fuertemente el territorio simbólico, lo cual se logra con la comunicación estratégica.* En lo relacionado con el equipo humano que integra a la empresa, él afirma que: *“la estructura jerárquica piramidal ha dejado de ser útil a las empresas porque sencillamente, es una manera evidente de desperdiciar el capital humano. Por ello el trabajo cada vez se desarrolla más en red. Pero este sistema horizontal sólo da resultados*

positivos cuando la mayoría de los miembros integrados en la red está motivada para colaborar en el proyecto común. Y lograr este objetivo es una tarea de la comunicación interna y externa. La globalización no sólo ha mundializado la producción sino también los mercados. Esto hace que la competencia se haya hecho más dura por el crecimiento de la oferta. Y nuevos factores tan diversos como el tamaño de la empresa o las peculiaridades nacionales son determinantes para establecer las nuevas reglas de la competitividad. La comunicación juega un papel determinante para dar respuesta a todos estos problemas en el seno de una sociedad como la nuestra, dominada por un desarrollo acelerado de las tecnologías de la información.”

Estas realidades, que mi querido amigo Pere-Oriol Costa tuvo la gentileza de compartir conmigo, responden al contenido de este capítulo, integrado por los títulos: “Geometría de la comunicación empresarial”: entorno, contorno y dintorno empresarial que explican la Imagen, Identidad y Cultura de las empresas. Además de las “cuatro dimensiones de la empresa”, la “matemática del perfil empresarial”, los “factores críticos de éxito para gerenciar una buena imagen” y la “gramática de la comunicación”.

La geometría de la comunicación empresarial

Todos observamos la realidad que nos rodea en tres dimensiones; sin embargo, la reproducimos en dos dimensiones, es decir, de las imágenes que llegan a nuestros ojos captamos su alto, ancho y profundidad, pero cuando las reproducimos en un papel frecuentemente dibujamos sólo su alto y ancho.

Para aprender a dibujar en perspectiva tenemos que desarrollar destrezas muy especiales. No tengo las grandes habilidades con el lápiz y el papel de quien prologa estos “Apuntes evangelizadores”: Joan Costa, pero aquellos lectores que son buenos dibujantes saben que me refiero a destrezas que se desarrollan con mucha práctica. De igual manera sucede con nuestra visión, ella es mucho más amplia de lo que somos capaces de reproducir, por lo que tenemos que entrenar nuestras mentes para potenciar y aprovechar el privilegio de nuestra propia visión.

La visión espacial que se puede desarrollar en nuestras mentes crea figuras de cuerpo real, tal como aquellas que nos rodean. Usted, apreciado lector, recordará la vieja técnica de los lentes, de un lado rojo y del otro azules, que permitió casi tocar lo que veíamos en la pantalla del cine. Nació la Tercera Dimensión o 3D. La interrogante que surge, es ¿cómo entrenar nuestra mente, nuestro pensamiento para pensar y comunicarnos en tercera dimensión, sin utilizar lentes? Sintiendo, imaginando, visualizando en el espacio las ideas que deseamos comunicar y así percibir, desde todo ángulo posible, sus verdaderas fortalezas o debilidades, aprovechando oportunidades o anticipándonos a las amenazas.

Comparto, en esta reflexión, mis ideas de comunicación estratégica y los componentes básicos que permitirán administrarla. En esta propuesta, ordenaré mis apuntes, agrupando la teoría y la práctica bajo tres conceptos básicos para construir, consolidar y sostener la confianza en el tiempo, ellos son: cultura, identidad e imagen. Visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión TOTAL, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente nuestra propia imagen.

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos donde estamos y hacia adonde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender *espacialmente*, aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias raíces, la cultura corporativa. Me refiero a las particulares formas de ser y hacer empresa que posee la organización como un todo: capital humano, físico y social; desarrollar el diseño estratégico, es decir planificado, de la reputación que esperamos genere la empresa, considerando los distintos ángulos de visión o puntos de vista, en planos y dimensiones diferentes que nos permitan obtener suficiente información para dibujar en forma correcta y oportuna la empresa que deseamos ser en la mente de aquellos que nos rodean y de esa manera, permitir que la reputación o imagen agregue valor a nuestro plan de negocios, con responsabilidad social.

En el mundo de la comunicación empresarial, nos referimos a gerenciar la cultura corporativa, cuando deseamos, conscientes de nuestras raíces, construir en el recurso humano la forma de ser y hacer empresa, que permita que ella cumpla con su misión y visión. Para lograr ejecutar exitosamente un plan de negocios, el capital humano requiere actitudes y aptitudes particulares consistentes y coherentes. Una visión compartida que resalte nuestras propias fortalezas y convierta debilidades en oportunidades. La gerencia estratégica de la cultura pone nuestro foco en aquello que debemos administrar dentro de nosotros mismos, permitiendo alcanzar nuestros objetivos. Diseñar para la empresa la *arquitectura estratégica* de esa personalidad y construir la identidad que se requiere para cumplir con el plan de negocios, es el desafío del líder de la empresa y sus equipos de comunicación.

Permítanme intentar agregarle CIENCIA al arte de comunicar. Ciencia, porque se trata de generar una actitud en las personas por buscar más CONOCIMIENTO y hacerlos aptos para desarrollar métodos para investigar, creando un sistema de proposiciones vigorosamente demostradas y documentadas. Hablo de la Ciencia de la comunicación, porque ella se basa en fenómenos que pueden ser confirmados por la observación, con la rigurosidad de la experimentación pero conscientes de que el CONOCIMIENTO

CIENTÍFICO tiene un contenido que está entre la frontera del CONOCIMIENTO y la IGNORANCIA. El objetivo de esta reflexión, es entonces, el mismo que tiene el estudio de la CIENCIA: en cuanto a comprender, prever y controlar la acción humana.

Entorno, contorno y dintorno de las empresas

Imaginando la matemática que hay detrás de la IMAGEN, se me ocurrió explorar una nueva aproximación para comprender mejor los procesos de comunicación empresarial y así poder compartirlos con ustedes. Para ello, consulté con mi asesor más importante, mi padre (Italo Pizzolante Balbi), eterno estudioso del lenguaje y curioso del origen de las palabras, sobre mi visión en "3D" y sobre aquellos conceptos que pueden definir geoméricamente a una figura, y ellas son: ENTORNO, CONTORNO Y DINTORNO. "Lo visualizas mejor, -afirmó mi padre- si imaginas una casa, ella está rodeada de vecinos, parques, tiendas, calles... ese es su ENTORNO; las paredes, ventanas, techos, el color de la fachada... que ves son su CONTORNO y aquello que no ves, es decir su distribución interna, su estilo de decoración, sus cuartos, baños, salones... son su DINTORNO".

Como muchos de ustedes han leído en mis artículos en el diario El Nacional: "nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira" y por ello le pedí a mi querido profesor de siempre, el Ing. Rafael Salas Jiménez que revisara la rigurosidad *geométrica* de la propuesta. Mi profesor, ya estaba acostumbrado a esta particular forma de ejercer la profesión de Ingeniero, ya que a finales de los setenta fue el tutor de mi tesis realizada totalmente en video y que me convirtiera en Ingeniero (en ella proponía además realizar exámenes audiovisuales a los estudiantes de ingeniería)

De "la Ingeniería de la Imagen" a "la Geometría de la Comunicación"

Luego de la propuesta que denominé "La Ingeniería de la Imagen" (publicada por la Universidad Católica Andrés Bello, UCAB, en 1992), en la que planteaba la estrecha relación metodológica que existe entre los procesos de una construcción civil y la construcción de una buena imagen para empresas o personas, propuse una nueva

aproximación matemática para contribuir a la comprensión científica de los procesos que permiten una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee.

Cerremos los ojos, dejemos libre la imaginación y veamos la IMAGEN o el cuerpo de la reputación de una empresa, en forma realmente CORPORATIVA, es decir, en toda la dimensión de su corpus o cuerpo (de allí la expresión corporativa), una visión amplia que incluya todos y cada uno de los miembros, tangibles o no, que integran la empresa. Ahora, sin excesos de ingeniería, analicemos de forma simple y utilizando aquello que aprendimos en el colegio, su geometría, ciencia que tiene por objeto el estudio de la extensión considerada bajo sus tres dimensiones: LÍNEA, SUPERFICIE Y VOLUMEN.

Este análisis geométrico o corporativo, de las organizaciones o de las personas, visto de afuera hacia dentro, me permite proponer que la PRIMERA dimensión de la comunicación a considerar se refiere al ENTORNO EMPRESARIAL, la SEGUNDA dimensión al CONTORNO EMPRESARIAL y la TERCERA dimensión al DINTORNO EMPRESARIAL.

Cuando me refiero al ENTORNO, hablo de aquello que circunda o rodea a la empresa como un sólo cuerpo, espacio donde se forma la IMAGEN corporativa; cuando me refiero al CONTORNO, hablo de aquella superficie tangible o intangible que separa lo externo de la empresa de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y que en el lenguaje de la comunicación empresarial recibe el nombre de IDENTIDAD corporativa.

En una analogía con el cuerpo humano que permita un símil sencillo, nos referimos a identidad cuando estamos hablando del perfil del cuerpo y sus formas, la ropa que utilizamos, el perfume; pero también, aquello que decimos, el tono y volumen de voz,

nuestra manera de mirar y reaccionar, entre otras múltiples e ilimitadas señales que comunicamos a través de formas y fondo.

Finalmente, para completar la geometría del cuerpo de la empresa, además del ENTORNO y el CONTORNO nos referimos a aquello que está contenido en todo lo que comunicamos, aquello que no se ve, pero se siente y que guía nuestros actos voluntarios o involuntarios. Es la parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas y principios, encerrados todos juntos en la tercera dimensión geométrica: el **DINTORNO**, o volumen que contiene la **CULTURA corporativa** que proyectamos dentro y fuera de la empresa cuando nos relacionamos. Es el DINTORNO empresarial el que condiciona y *ancla* aquello que es y puede ser la empresa, allí, en ese volumen, está encerrada la forma de ser y hacer las cosas en una organización, el estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular.

La primera dimensión: IMAGEN; ENTORNO CORPORATIVO

Inicio, con mayor rigurosidad, el análisis por aquella parte de la geometría de la comunicación más frecuentemente estudiada: el **ENTORNO**. En el contexto de la comunicación empresarial, utilizamos la expresión entorno para referirnos, en forma geoméricamente correcta, a "todo aquello que rodea a la empresa". Estudios de superficie que llegan a construir verdaderos mapas y que permiten ubicar nuestra posición con respecto a los planes institucionales o comerciales definidos por la empresa y navegar con un rumbo cierto y claro hacia nuestros objetivos. Sobre el trazado acucioso de esos mapas el analista del ENTORNO encuentra lo que a su juicio son las amenazas y las oportunidades de la empresa frente a la **OPINIÓN PÚBLICA** que le rodea y cada una de las audiencias específicas que condicionan la factibilidad de cumplir con su plan de negocio o de vida.

El "Webster's International Dictionary" nos da tres significados alternativos de **OPINIÓN PÚBLICA**: "La actitud predominante de una comunidad", "la voluntad colectiva de la gente" y "una recapitulación de la expresión pública con respecto a un tema específico". Al

momento de estructurar planes de COMUNICACIÓN CORPORATIVA, debemos considerar que es absolutamente imposible llegar a todos los públicos potenciales simultáneamente, ya que cada público tiene expectativas diferentes y en consecuencia intereses que a veces están opuestos a otros públicos de la misma empresa, por ello hablamos de comunicación ESTRATÉGICA, además de corporativa. La clara selección previa de los objetivos, a través del permanente análisis de entorno, para llegar eficazmente a los públicos CLAVES, es un requisito previo a la formulación de un PLAN de comunicaciones. Hablamos de un proceso dinámico, donde lo único permanente es el cambio y donde el éxito dependerá de nuestra flexibilidad para adaptarnos.

Opinión pública Vs. Opinión del público

Todo lo expuesto hace que la expresión genérica y muy global de OPINIÓN PÚBLICA, evolucione a través del dibujo cuidadoso de los mapas de la OPINIÓN DE LOS PÚBLICOS de la empresa: ¿qué sienten y piensan?, ¿qué esperan de nosotros?, ¿cómo y cuándo lo desean?. El refinamiento tecnológico y las múltiples herramientas que ofrece la estadística que acompaña a la sociología y psicología moderna, han llegado a segmentar los públicos; expresión que significa dividir por grupos a personas que coinciden en sus estilos de vida, jerarquías de vida y valores, gustos, raza, edad, profesión, nivel social, entre otros aspectos que se hagan comunes.

Cuando profundizamos en el análisis de la IMAGEN CORPORATIVA y recordamos que la imagen nace de percepciones que pueden ser colectivas y que corporativa viene de cuerpo, es decir, suma de las partes que componen la empresa, nos damos cuenta de que cada una de esas partes crean, en sí mismas, imágenes en cada uno de los diferentes públicos. El equipo humano que está en finanzas crea percepciones en el sector financiero, proveedores, entre otros; el equipo de fabricación y distribución, en el consumidor; el equipo gerencial en el gobierno, la competencia, la comunidad; el equipo de planta en los vecinos, entre otros muchos públicos. Todas y cada una de las partes que integran a la empresa en su conjunto forman imágenes y cada uno de los públicos puede percibir y de

esa manera sostener una imagen particular de la organización. Públicos que pueden tener en consecuencia, opiniones diferentes y hasta contradictorias de una misma empresa.

Es responsabilidad de la empresa procurar crear una imagen unificada y alineada con la que deseo y necesito tener, o en todo caso, intentar que exista coherencia y sinergia entre las imágenes aisladas, presentes en el mercado de sus públicos. Esta descripción permite concluir, considerando a la empresa como UN SOLO CUERPO, que es la IMAGEN corporativa la que está grabada en el ENTORNO empresarial que le rodea.

Breves, claros, vívidos y precisos frente al público

Este "fenómeno de opinión pública", como algunos especialistas amigos han definido a la imagen, no es nada nuevo (fue tratado en 1923 por el Dr. Edward Bernay en su libro "Crystallizing Public Opinión"). Para el momento en que fue editado el libro del cual tomé la referencia, su autor hubiera contado con más de un siglo y había escrito que: "la opinión pública era el resultado colectivo de la opinión individual, ahora uniforme, de los hombres y mujeres que constituyen la sociedad o cualquier grupo social". "Una persona acostumbrada a tener unas opiniones establecidas sobre la mayoría de los aspectos de la vida personal y pública es difícil que cambie sus opiniones, y a veces imposible".

La imagen está fijada y grabada en la mente de aquellos que componen el ENTORNO de la empresa. Por ello, el reto empresarial es utilizar la comunicación estratégica, como diría Joseph Pulitzer, norteamericano pionero de los periódicos y quien diera su nombre al codiciado premio "Pulitzer": "Ponédsele delante: BREVEMENTE, para que lo lean; CLARAMENTE, para que puedan apreciarlo; VÍVIDAMENTE, para que lo recuerden, y por encima de todo con PRECISIÓN, para que puedan guiarse con su luz". Estos cuatro principios pueden ser una guía útil con respecto a una filosofía de la comunicación, pero necesita traducirse a planes positivos de ACCIÓN.

La segunda dimensión: IDENTIDAD; CONTORNO CORPORATIVO

La falla tradicional de darle gran importancia a lo que "dice la gente" de la empresa y no al "por qué lo dice y repite el público", o si ello "es verdad o no", me obligó a buscar científicamente un planteamiento más sólido para el análisis de la imagen empresarial. Este análisis "geométrico" me permitió concluir que además de la primera dimensión o ENTORNO que rodea a la empresa, esté el **CONTORNO empresarial** o superficie que limita lo externo, de lo interno de la empresa; es decir, esa línea-borde, exterior o personalidad creada por la empresa y que es llamada IDENTIDAD, rasgos tangibles o no de nuestra personalidad y que cuando se ve reflejada en nuestro propio espejo, evaluamos si nos sentimos satisfechos con ella, o debemos intervenirla para hacer que sea aquello que queremos o necesitamos que sea. Hablo de "gerenciar" nuestra personalidad corporativa como un activo que merece atención y sobre todo mucha dedicación.

La "Identidad corporativa" es la personalidad que se construye para sí misma un individuo o una organización de individuos. Es la forma como se hacen tangible y se acercan los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodean. Las empresas, conscientes del poder de una visión estratégica, deciden, a voluntad, la identidad que necesitan para alcanzar sus objetivos, esto les permite desarrollar su propia y distintiva forma de actuar en privado y en sociedad, y de esa manera hacer posible su visión empresarial. La identidad corporativa es en si misma, una decisión estratégica, un activo, y está estrechamente relacionada con el plan de negocios y en consecuencia con el mercado que se desea atender.

Las percepciones que genera la identidad que se posee, bien sea porque así ha sido decidido por la empresa y sus líderes, o porque el recurso humano la definió por si mismo y a su antojo, crean luego en aquellos que trabajan en la organización, las autoridades, los clientes y proveedores, entre otros públicos, la opinión o imagen que se podría convertir, si es el caso, en respeto, admiración, compromiso y lealtad, no sólo a la empresa en si misma, sino en aquellos que la dirigen. La identidad es la única herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación, y en una empresa con visión de futuro, es la confianza

en ella y su gente, el producto más importante objeto de mercadeo. De allí que gerenciar con tino la identidad es un factor crítico de éxito.

Identidad corporativa es la suma de expresiones verbales y no verbales, características particulares que son interpretadas en forma de valores para sostener o no las relaciones entre los seres humanos. Ser sólido, honesto, flexible, cercano, innovador, global, dinámico y actual, entre otros, son atributos que se construyen a través de aquellos rasgos, muchas veces gráficos, que vemos o sentimos en la empresa, diferenciándola de las demás; rasgos que surgen de nuestra forma de ser y de hacer las cosas. Antes que el contenido, las formas son lo primero, lo que impacta al ser humano y ellas deben ser y parecer aquello que somos o que queremos ser. Es la identidad, lo que hace tangible la cultura de una empresa, ella está contenida en su DINTORNO y es mucho más que un simple logotipo. Se trata de la suma de expresiones gráficas y no gráficas que comunica una empresa.

Para que un plan de negocios tenga éxito, la identidad debe agregar valor y ser coherente con aquello que queremos representar. Es el mercado de nuestras audiencias, y no la propia empresa, el que valora la identidad, es el mercado el que decide, a partir de nuestros mensajes verbales o no verbales, si desea creer o no, confiar o no, relacionarse y ser leal y respetuoso de la relación, con visión de largo plazo. La identidad corporativa es una decisión de negocios, un importante activo empresarial, no un gusto o capricho. Los cambios de identidad deben considerar al mercado y escuchar sus opiniones oportunamente y con atención, además de percibir nítidamente las características culturales (valores) que posee.

Los últimos años se han caracterizado en las corporaciones, por la rápida evolución de múltiples identidades, vigorizadas por la comunicación de los productos de la empresa y de las empresas como producto, con el mercado. Son frecuentes los cambios de formas y colores, pero aquello que separa el éxito del fracaso, es si los cambios son comprendidos y en consecuencia aceptados por el mercado (interno o externo a la empresa). La marca o expresión multisensorial de una organización, es el activo que comerciamos y en tiempos como éstos, su evolución es tan riesgosa, como necesaria.

El CONTORNO, líneas que dibujan y condicionan la superficie de la empresa

La **segunda dimensión**, aquella que para la geometría tiene que ver con la superficie, para mi "Geometría de la Comunicación", tiene que ver con esas líneas que dibujan el PERFIL EMPRESARIAL o aquella representación o percepción tangible o inclusive mental, de la personalidad corporativa. Al igual que una persona, una empresa desarrolla un carácter que se percibe y construye una cierta reputación en la mente de los demás. Una empresa se reconoce por sus manifestaciones y son los aspectos visuales de esos atributos, los más expuestos al escrutinio público. Esta realidad, nos lleva a asumir grandes riesgos al preocuparnos más por las formas que por el fondo que hay tras de ellas, siendo ambas muy importantes. Por ello, hablamos de sistemas de identidad y no sólo de un logotipo, rediseño de etiquetas o empaques, decoración, entre otros aspectos relacionados con la estrategia visual que define la identidad gráfica de la empresa.

La identidad de una buena REPUTACIÓN

La REPUTACIÓN de cualquier empresa dependerá siempre y ante todo de su esencia, de la calidad de su actuación y de los productos o servicios que proporciona y no sólo de su publicidad u otras noticias que aparecen en los medios. Se comunica siempre y se comunica con todo aquello que hacemos o dejamos de hacer. La admiración y el respeto nacen y crecen sobre aquello que realmente se es, no sólo de aquello que se desearía ser y mucho menos aparentar. El concepto de imagen ha sido tradicionalmente relacionado con las formas, no con el fondo, de allí la utilidad de visualizar la "Geometría de la Comunicación" y comprender la IMAGEN en todas sus dimensiones, donde cada uno de los tres ejes que la conforman son importantes. Es decir, el espacio que ocupan los públicos que rodean a la empresa, las líneas o personalidad que la separan del mundo exterior y el volumen que contiene la cultura de la empresa. Más allá de preocuparnos por los productos que fabrica la empresa, debemos ocuparnos de la empresa que fabrica los productos, de allí la importancia estratégica de visualizar y comprender a la IDENTIDAD en forma realmente corporativa.

Es vital guardar un cuidadoso balance entre la calidad como empresa o como empresario, de aquellos rasgos que construyen la calidad de los productos, percibida externamente por los públicos que le rodean. La línea o suma de puntos, que se hacen rasgos (características de la empresa), que separa lo INTERIOR de lo EXTERIOR, es donde precisamente se ubica la IDENTIDAD. La identidad es la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de sumar todos sus rasgos: filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y la conducta de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa, que se suman a la publicidad de los productos, la expectativa que satisfacen, entre otros puntos de contacto de la empresa y sus diferentes públicos internos y externos.

Cualquier empresa tiene numerosos puntos de contacto con una amplia variedad de gente. Posee, además de la gente, fábricas, productos, embalajes, impresos, papel de cartas, vehículos, uniformes, carteleras, publicaciones, tipos específicos de promoción y publicidad, eventos, patrocinios, aviones, entre otros muchos rasgos que COMUNICAN sus sentimientos y sus ideas, es decir, sus formas de ser y de actuar. Estos aspectos están a la vista de los clientes de la empresa, de los proveedores, accionistas, comunidades vecinas, gremios, medios de comunicación, gobierno y público en general, así como de su propio personal. La gente construye su idea de la empresa con lo que experimenta y ve de ella.

La IDENTIDAD a primera vista

Cuando visitamos por primera vez la casa de una familia y tocamos la puerta, se inicia, desde el momento que vemos su exterior: jardines, decoración, colorido. Desde que suena el timbre hasta que nos despedimos, hacemos un análisis inmediato, a veces involuntario, en el que sin darnos cuenta estamos codificando cada mensaje que recibimos y configurando la imagen que nos hacemos de la familia, aun sin conocerla.

Es así como reaccionamos dependiendo del volumen y del tipo de timbre. Si es el típico "!! Ring...!!", o el tradicional "!!..ding, dong..!!" no nos llama la atención, porque cuando lo procesa nuestra mente ya existen referencias en ella que hacen que el sonido registrado se

grabe como una sensación que calificamos normal, me refiero a puntos de referencias que están archivados en el disco duro de nuestra memoria. Sin embargo, si el timbre tiene un sonido de sirena de carro, música clásica, o es terriblemente fuerte, ya empiezan a llegar a la mente mensajes que, aún no descifrados confunden, dando inicio a un proceso de especulación interna: ¿será que es sordo?, ¿o excéntrico?... ¿parece algo loco?... ¿será...?? y eso lo graba nuestra mente. Lo mismo sucede con los nuevos teléfonos celulares y sus opciones, muy creativas, de repique.

Los mensajes de la IDENTIDAD

Cuando finalmente entramos a la casa, luego de la especulación inicial, el estilo de la decoración, el color de la pintura, las fotografías, los cuadros, la disposición de los muebles, lo que nos ofrecen al llegar: "¿desea un café, un vaso de agua, un vino blanco, un whisky?" La ropa que usan las personas, los trofeos, condecoraciones; luego, cómo habla entre sí la familia, cómo tratan al personal de servicio, qué tipo de carro tienen y si éste tiene relación con el tipo de trabajo e ingresos aparentes que uno percibe posee la familia. También el tono de voz al hablar y el vocabulario, ¿vulgar?, ¿humilde?, ¿arrogante? o cuando en la conversación nos enteramos de qué tipo de regalos envía a sus amigos, el club que frecuenta, sus otros amigos, el colegio donde tienen a sus hijos, donde van de vacaciones, el perfume o colonia que utilizan: ¿fuerte?, ¿suave?, ¿seductora?, en fin, múltiples mensajes que caracterizan a la familia visitada y que conforman en nosotros una "idea" de cómo son, cómo viven y en consecuencia qué podemos esperar de ellos, para luego decidir, a partir de nuestra percepción de esos mensajes verbales o no, si deseamos mantener o no, relaciones con la familia.

Los "rasgos" tangibles e intangibles que caracterizan a la familia visitada, articulan la identidad que ha querido crearse para sí misma esa familia y es Identidad Corporativa, porque es la suma de las opiniones y acciones de cada miembro y otros hechos que conforman al cuerpo familiar, es decir: suma y resta, multiplicación y división de todos los rasgos y de todas las personas que conforman a la familia.

Esa información multisensorial que es recibida por nosotros, que estamos ubicados fuera de la familia, en esa gran superficie que rodea el hogar, es decir el **entorno** de la casa, es recibida y procesada por nuestro consciente e inconsciente construyendo una impresión. Se conforma una **imagen**, buena, confusa o mala, pero en todo caso una **imagen** o representación mental de todo aquello que interpretaron nuestros cinco sentidos, no sólo el oído y la vista. Los muebles, las palabras, los colores, los sonidos, los aromas, los sabores, forman parte integral de la manera de vivir de los seres humanos y ellos están estrechamente relacionados con la personalidad, es decir la identidad. Acciones y reacciones que comunican valores, principios, moral, en fin, una filosofía de vida que actúa como “puntos” continuos de mensajes infinitos que conforman todos juntos una larga línea que rodea y divide al mundo que se ha creado la familia del mundo que hemos creado para nosotros, porque así lo hemos querido, línea o **contorno** que condiciona nuestro perfil, queramos o no.

El perfil no se decreta, se dibuja y condiciona con nuestros actos u omisiones y ellos están expresados en la arquitectura de nuestra propia identidad.

De la identidad de la familia a los mitos de la identidad de la EMPRESA

Cuando hablamos de **identidad** en el mundo empresarial generalmente nos referimos, equivocadamente, a todo aquello tangible que identifica a una empresa: el logotipo, la papelería, la decoración interna de las oficinas, la presentación visual de los edificios, de los camiones y otras tantas representaciones visuales de la forma de ser de la empresa. Estos rasgos empresariales que son comunicados a las audiencias de la empresa no son los únicos mensajes de la **identidad**, porque la opinión que nos hacemos de la personalidad de alguien no sólo se construye de la ropa que usa, sino también de la coherencia y consistencia de su lenguaje, su formación intelectual, el perfume que utiliza, el tono al hablar y su actuación en general, entre otros aspectos.

Frecuentemente se cree que cuando se inicia un programa de **identidad corporativa**, se resuelve todo cuando se contrata el desarrollo de un Manual de Identidad: un “bonito”

libro, en colores, que debería servir para normalizar todas las aplicaciones gráficas o identidad visual de la empresa, pero que muchas veces se queda en la biblioteca adornando el ego de quien lo muestra. Creer que con tener finalmente el logotipo en los vasos de café, las oficinas decoradas con los afiches de la misión empresarial y contar con las revistas corporativas de mejor calidad, se están "resolviendo" todos los problemas de **identidad** de la empresa, desconoce que apenas se está abordando uno de los componentes que la conforman y es el relacionado con la **identidad gráfica o visual**.

La **identidad gráfica**, sin duda, es un asunto **importante** pero no de única atención y debe ser el resultado de un cuidadoso estudio previo que trasciende lo gráfico, para ubicarse en la **cultura** de la empresa, en su forma de ser, su plan de negocios y la estrategia gerencial en general, pero sobre todo en la actuación de la empresa. La organización elabora su discurso (mensajes que envía) tomando como referencia los atributos que manifiestan su **identidad**, buscando que los destinatarios (públicos objetivos), la identifiquen de determinada manera. Esa forma como la empresa quiere ser identificada no puede dejarse al juego del azar, debe estar en el marco de una **estrategia global**, coherente, estable, consistente y sobre todo factible. Nunca una reacción emotiva del dueño. Nos referimos a una especialidad que cada vez es más valorada: el *Branding*.

La **identidad estratégica**, en el mundo corporativo, es la personalidad que la empresa, deliberadamente, quiere construir para sí misma y que interpretada por su capital humano construye la impresión o **imagen** que la empresa requiere para cumplir con sus planes. También esa identidad, es la misma que perciben aquellos que viven dentro de la empresa, que nace de su **cultura** y que actúa como una *camisa de fuerza* o rasgos de personalidad que a voluntad de la alta gerencia, deben estar presentes en el comportamiento global de los empleados. La **identidad** de la empresa, así como la desarrollada por la familia, que antes mencioné en el ejemplo, puede ser un logro totalmente voluntario y de resultados planificados y previsibles, la **comunicación estratégica** es una herramienta útil para persuadir, para convencer, si sabemos qué queremos y así poder llegar a donde deseamos estar.

La tercera dimensión: CULTURA; DINTORNO EMPRESARIAL

Esta propuesta de análisis estratégico de la comunicación, desde el punto de vista geométrico, nos encontramos con la “sustancia”, palabra que frecuentemente usa mi amigo Edgar Dao. La sustancia de la geometría está contenida en el **dintorno de la empresa**, es decir, todo aquello que encierra la empresa y que muchas veces no puede verse. Me refiero a aquellas informaciones o rasgos que no son tangibles, ya que están relacionadas con su filosofía de vida corporativa: valores, normas, principios, su registro histórico entre otros aspectos que conforman la **cultura corporativa**. Me refiero al inconsciente colectivo que se manifiesta explícitamente en la empresa mediante un conjunto de comportamientos. Cuando se quiere dar coherencia a la gerencia estratégica de una buena **imagen**, es **fundamental** actuar sobre la cultura de la organización, es allí donde están las raíces de nuestras actitudes, conductas y actuaciones.

Del concepto de IDENTIDAD a la definición de CULTURA

¿Dónde y cuándo se relacionan la cultura y la identidad?, es decir, aquello que se sitúa en el DINTORNO y CONTORNO de la empresa. La **cultura** y la **identidad** viven en simbiosis permanente. La cultura no se puede tocar, es como un sentimiento y ellos no se pueden tocar, son emociones que se hacen tangibles a través del trato, de las actuaciones a través del tiempo, etc. Es la **identidad** o personalidad, lo que permite hacer tangible la **cultura** de los seres humanos. Igual sucede en las empresas, la **identidad** y sus expresiones visuales (identidad gráfica) están relacionadas con la forma de ser de aquellos que las crean y gerencian (su dueño, fundador, directiva).

La cultura, como afirman algunos autores, es una combinación de diferentes factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales, y las redes de colaboración entre aquellos que conforman la empresa, también influyen su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la empresa, además del ambiente y realidad del lugar donde se funda y crece. La organización actúa siempre como una **red** de significados, símbolos e imágenes, y

cuanto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la **cultura corporativa**. La cultura, es una mapa mental sobre el que navegan nuestros sueños y realidades.

La CULTURA: como estrategia comparativa y competitiva

La **cultura** de una empresa es un poderoso elemento diferenciador para el triunfo. El percibir cuando uno se relaciona con una empresa, valores que se hacen comunes, prioridades semejantes que se alinean, ofrece un poder sinérgico sin igual. El público que recibe nuestros mensajes de esa manera, se forma un criterio o **imagen** de nosotros, y si la cultura que se comparte está acorde con la que queremos y está prevista en nuestro **plan estratégico** de empresa, lograremos nuestros objetivos, de lo contrario se deberá iniciar un plan de intervención cultural a través de la inducción y el re-entrenamiento, aquí la alta dirección y el área de Recursos Humanos, además del director de Comunicación Estratégica, poseen un rol protagónico. Pero, cuidado con intentar crear una **cultura** determinada sólo por satisfacer lo que nos gustaría ser y no lo que somos, tal cual somos. La **cultura** está basada no sólo en emociones o deseos, ella se construye a partir de **realidades** que se gerencian con un destino determinado y previamente definido.

De mis apuntes, de otros autores, concluyo que también puede entenderse la cultura como un "**diseño estratégico interno**, cuando se constituye como elemento básico de orientación de la gestión", es decir, dirigir a la **empresa** por la **cultura**, "lo que significa pasar de un sistema mecánico de gestión a un sistema orgánico de gestión", en otras palabras, es darle más importancia a la **estrategia** corporativa que a la propia estructura de la empresa. "Desde este enfoque la cultura se consolida mediante el recuerdo continuo y vivo de los fundadores de la empresa y su equipo gerencial, a través de historias, anécdotas, etc.; el paradigma: ¿Qué haría **él** o **ella** en esta situación? es el que mejor ilustra la utilización de la memoria histórica como inspiradora de nuevas estrategia".

Nuestra cultura condiciona nuestra forma de trabajar

En pocas palabras, cultura es nuestra forma de ser y de hacer las cosas; son rasgos característicos que influyen en la manera que pensamos y actuamos en lo individual o junto

a otros. Son los valores que llevamos muy dentro de nosotros, los que determinan el patrón cultural, o de comportamiento en la empresa, pudiéndose constituir en un **activo**, sólo si, son coherentes con aquello que requiere la empresa y si son compartidos por aquellos que la integran. La productividad posee, para diferentes autores, siete fuentes: trabajo, capital (humano, físico y social), tecnología, materias primas, mercados, gerencia y cultura corporativa, identificada, esta última, como los valores y la ética de la organización que refuerzan los anteriores factores.

La **cultura**, para un conferencista que escuché años atrás, “es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa”. Estas variables culturales tienen en el fondo un marcado carácter **ideológico**, hasta el punto de definir este nuevo enfoque, equivalente a la **ideología** de la organización, que es al fin y al cabo lo que contiene y encierra el **dintorno empresarial**: el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, entre otros; es decir, el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización.

Un caso práctico de diseño de una cultura corporativa: la Asociación Civil Queremos Elegir

Hoy, cercanos a los diez años y por iniciativa espontánea de un grupo de amigos que luego me invitaron a participar, descubrimos que aun teniendo vidas distintas, círculos sociales y trabajos diferentes, formaciones profesionales e inclusive gustos y opiniones a veces también diferentes, encontramos una serie de valores comunes, preocupaciones compartidas, sentimientos similares y que cuando hablábamos de Venezuela las conversaciones estaban llenas de compromisos coincidentes, gran coherencia, consistencia y la más pura energía creativa orientada al mismo lugar: un mejor país para nuestros hijos.

Esas conversaciones o "chácharas", como diría Cira Romero, una de las habitué en este círculo, se convertían en una "transparente conspiración semanal", como diría otro

"habitué", Elías Santana (quien inventó la expresión para su libro). También nos encontramos agregando valor a la idea que nacía del encuentro inquieto del más puro amor al país: Andrés Cova, Marisol Fuentes, Merche De Freitas, mi admirada Rocío Guijarro, Juan Carlos Jiménez, Luz Aldazoro y Gaby Caraballo, entre otros. Todos esos rasgos que se descubrían en las personalidades de cada asistente a la tertulia semanal se grababan, sin darnos cuenta, en el interior de cada uno, en alguna parte de nuestro cerebro, sembrando coherencia de pensamiento, visión compartida y una clara misión: defender el principio de la libertad de elección como sagrado derecho, para ello debíamos contribuir a la formación de ciudadanos participativos, críticos, comprometidos con el país. Frente al histórico proceso constituyente, fueron muchos los aportes a la discusión colectiva hechos como resultado de los valores culturales de este pequeño grupo de “conspiradores”: Uninominalidad y Constituyente fueron nuestras banderas mucho antes de ser creados los polos electorales de la Venezuela de hoy.

La teoría de la lección Queremos Elegir: ENTORNO, CONTORNO y DINTORNO

Usted, querido lector, se estará preguntando: ¿Qué tiene que ver esta historia con la **cultura** y la **identidad** corporativa? ¿Qué relación tiene con eso que he llamado la **Geometría de la Comunicación**?. *Queremos Elegir*, es un ejemplo claro para describir la **cultura corporativa** que está contenida en el **dintorno** empresarial. En este caso no hay un fundador específico, cuyo ejemplo a seguir fuera la luz para la acción, más bien fue el encuentro de compromisos y la fuerza de una visión compartida, además de inquietudes comunes, convergencia del pensamiento colectivo de un grupo de ciudadanos que conformó una clara visión del país que queríamos. Una idea, un sueño que trascendió a todos aquellos que la conformamos y que tiene vida propia, es decir, se ha ganado la credibilidad y la confianza para perdurar y que con los años dio forma a otras iniciativas ciudadanas o proyectos políticos específicos.

Del *Queremos Elegir* que describo y del capital humano y social que integramos nació *Venezuela 2020*, Foro Constitucional, Sinergia, entre otras. Me atrevería a afirmar que

también nació allí, la vocación de *Ombudsman* que Elías Santana hace tangible todas las semanas en el periódico El Nacional, además de muchos contenidos de la página semanal en El Nacional, de quien escribe. También esa cultura, inspiró el estilo y hasta el nombre del programa de televisión *Ciudadano Corporativo* que desarrollé en TELEVEN. Queremos Elegir, sin ser jamás una opción electoral fue la inspiración de distintas candidaturas de otros amigos que escogieron el acertado camino de la participación político electoral.

Un repaso práctico de la Geometría de la Comunicación aplicado a Queremos Elegir

Si unimos todos los conceptos compartidos antes, tenemos que **ENTORNO** (primera dimensión), es la superficie que rodea a la Asociación Civil donde están sus **públicos** objetivos. El **CONTORNO** (segunda dimensión) es la línea que separa a todos aquellos que formamos parte de Queremos Elegir de aquellos que nos rodean. Una línea continua formada por puntos infinitos o rasgos que caracterizan a la Asociación: valores de compromiso, de ética personal, transparencia en las acciones, coherencia en el comportamiento público, entre otras características. Esa **identidad**, fue la personalidad que le creamos todos, por la suma del esfuerzo, muchas veces intangibles, de los que fuimos y somos miembros de Queremos Elegir y que son visibles a través de la actuación diaria, porque **identidad** es lo tangible e intangible de la forma de ser de las empresas, es la parte que se siente y hasta las actitudes que se ve o se toca de la **cultura corporativa**.

En consecuencia la coherencia de los mensajes, la consistencia de las iniciativas y la credibilidad de los miembros de Queremos Elegir no era, ni es casual. Muchas habían sido las noches invertidas en **comunicarnos efectivamente** para aprender a pensar en una misma dirección. Comunicar viene de comulgar, compartir valores que se hacen comunes. Nos comunicamos cuando **compartimos** y esa sigue siendo una realidad permanente en el **caso** que describo, aun muchos años después y que han sido trasladados a la vida privada y empresarial de todos aquellos que la formamos. Finalmente, la **tercera dimensión** del análisis es el **DINTORNO** empresarial, que geoméricamente hablando es el volumen que

encierra a la **cultura**, es decir, la forma de ser y hacer de la organización y cuyo contenido racional y emocional ya se describe en páginas anteriores.

La CULTURA y sus factores sociológicos

Los factores sociológicos están conformados por el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia; las normas, o la manera de hacer, de ser o de pensar, organizadamente definidas y sancionadas; los ritos o la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización, también el comportamiento de los directivos en reuniones y la selección del equipo colaborador; los mitos o acciones que sirven para ejemplarizar el comportamiento de los integrantes de la organización; los tabúes, prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización; y el “sociolecto” o aptitud y hábitos lingüísticos que posee una organización, es decir, las palabras que utiliza para comunicarse y que le agregan una característica particular que le distingue. En *Queremos Elegir* siempre tuvimos nuestros propios códigos. Su buena imagen, no fue ni es casual, trabajamos mucho y atravesamos complejos momentos mientras la esculpíamos. Sin embargo las culturas evolucionan y no podemos ver atrás queriendo ser lo que se fue, porque las realidades son otras e imponen cambios de estrategias. En el país de los mismos ya no somos el mismo país, fue el titular del primer editorial que compartí en el programa de televisión.

Los factores de dirección en la CULTURA

Los factores de dirección están compuestos por los lineamientos directivos de la organización a través del documento de estrategias. En *Queremos Elegir* nunca se acudió a la prensa o a las reuniones sin un guión estratégico previamente pensado y compartido con tiempo suficiente para comprenderlo, aceptarlo y defenderlo. En empresas pequeñas, el documento no es muchas veces un papel formal, sino más bien una manera de hacer las cosas previamente acordadas. Otro **factor de dirección** que impacta la **cultura** es el tipo de organización: plana, piramidal, red. En el caso de *Queremos Elegir*, la organización plana le agregó todavía más valor a la participación colectiva.

Los factores comunicacionales también impactan fuertemente la **cultura** de una empresa, es decir, los estilos de las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización, las comunicaciones **internas y externas**, en el primer caso: memos, carteleras, redes formales e informales. En el caso que estudiamos, Queremos Elegir, contó siempre con un medio vía fax o vía Internet que llegó permanentemente a sus miembros actuales, potenciales, o amigos dentro y fuera del país y que informó el día a día de lo que se hacía y no se hacía, actuando como faro que iluminó las actividades, conjuntamente con las reuniones semanales, garantizando la coherencia de pensamiento, acción y omisión. También, integran este análisis, el tipo de comunicación **externa** y ello, queridos lectores, ustedes ya lo han visto en los medios, en Queremos Elegir se logró siempre la notoriedad requerida, fijando posiciones concretas, directas y a veces polémicas.

El gerente “geométrico”: facilitador de la comprensión de Entorno y articulador del Contorno y Dintorno empresarial

Se ha pretendido ofrecer, en la última parte de esta investigación, una serie de ideas que son el punto de partida de una reflexión que no concluye hoy. Un programa de criterios y herramientas gerenciales, basados en la secuencia geométrica descrita en páginas anteriores. Es evidente que existen muchas formas de llegar a los consejos organizativos, pero la ruta que se ha seleccionado, a través de un símil geométrico, obedece al interés en demostrar que la comunicación puede discurrir a lo largo de un razonamiento, tan válido y científico, como lo que aplica en la rama de la geometría, ese asombroso campo del conocimiento humano.

¿Cuál es la esencia fundamental de la geometría? Desde su esencia primordial, que es el punto, crece y abarca un mundo de aplicaciones y de explicaciones con la línea. Se multiplica cuando la línea define el plano, y se potencia cuando los planos definen el volumen. Las primeras definiciones comprenden lo que llamamos “geometría plana”; las últimas entran en lo que denominamos “geometría del espacio”. Para comprender y aprovechar esta ciencia, el desafío está más en nosotros y la comprensión de estos

conceptos. Si se trabaja desde allí el pensamiento, se logrará hacer de nuestro presente una firme fundación de nuestras ideas, de nuestros propósitos, con visión de largo plazo. El instrumento “nucleante corporativo” en esta geometría es la actividad gerencial, la acción voluntaria o involuntaria de los hombres y mujeres que conducen las empresas, su capital humano, intelectual y social.

De la “geometría” del humano a la “reingeniería de su pensamiento”

El nuevo desafío del gerente es re-entrenarse para gerenciar percepciones, desarrollando nuevas destrezas, una reingeniería del pensamiento que trascienda el dominio de tecnologías, porque gerenciamos seres humanos. El desafío está en pensar lo que hacemos desde ángulos que no hemos explorado antes, y evolucionar en nuestra forma de pensar, no sólo de actuar. Entrenar al equipo para aprender a “hablar en estéreo”, es decir, todos compartimos un mensaje común, porque tenemos una misma “partitura”, es un merecimiento del director. También invitar al compañero de trabajo a “no equivocarse sólo”, es decir, compartir las decisiones maximizando las posibilidades de acertar.

Un líder posee vocación al logro y su pensamiento, acción y omisión, están orientados a resultados. Una vez para una conferencia ordené algunas ideas más y otras que en algún momento escuché y que resumieron el punto de partida para ser un buen gerente: **escuchar**, es mejor que hablar, **actuar** es mejor que esperar, **asumir** es mejor que posponer, **persuadir** es mejor que imponer, **corregir** es mejor que justificar, **comunicar** es mejor que especular, y todo ello con transparencia, sinceridad, y gran humildad. Si somos capaces de guiar nuestros pensamientos y actos en esa dirección, podremos afirmar que estamos listos para asumir una posición gerencial con éxito, porque ser líder, tiene más de arte que de ciencia.

Debemos prepararnos para competir con los mejores y conocer nuestras “desventajas competitivas” para superarlas, eso nos obliga a revisar nuestros rasgos culturales y aquellos del país con el que deseamos integrarnos para actuar. Integrarnos activamente en países diferentes al nuestro, nos hace multinacionales, pero no necesariamente globales. La

multinacionalidad es una forma de actuar, condición de negocios al desear estar presentes en varios países, pero ser globales es una forma de pensar, una condición mental, actitud abierta a comprender; tiene que ver con culturas o formas de ser y hacer, permanente entrenamiento en una nueva ciencia, que una querida amiga ha denominado “mundología”, es decir, conocimiento del mundo y el recorrido de mundo comienza por conocer el nuestro y a nosotros mismos.

Aun cuando en Venezuela la tradición democrática está arraigada, el modelo mental de cada ciudadano, su expectativa de la vida muchas veces está condicionada por aquello que espera del ESTADO, específicamente del GOBIERNO y del GOBERNANTE de turno, eso es una barrera cultural que nos limita, esperamos frecuentemente que “alguien” resuelva los problemas por nosotros. Lo he llamado la “generación de la espera”: fuimos educados para ESPERAR no para TRANSFORMAR y AVANZAR, y ese antivalor ha pasado de generación en generación. El modelo económico mono productor, dependiente del petróleo, hizo abandonar otras iniciativas de producción que diversificaran nuestra economía en forma planificada. Vivimos esperando una “subida del precio del petróleo” para balancear los problemas macroeconómicos.

Gerenciamos el reencuentro con un país que olvidó balancear el desarrollo **ECONÓMICO** con el **POLÍTICO**, que incentivara la participación de nuevos líderes y la sustitución de modelos centralistas de poder, y ambos desarrollados en un ambiente de progreso **SOCIAL** a través de agresivos programas de participación. El proceso constituyente iniciado en 1998, puede ser una oportunidad para enfrentarnos a nosotros mismos y dejar de responsabilizar a los políticos solamente, asumiendo que el cambio está en nosotros, no en los demás.

El aumento de la competitividad, con un pensamiento global, nos enfrenta a desafíos, donde todos somos comparados frente a otros dentro de nuestra especialidad, por lo cual tenemos que desarrollar nuevas destrezas, re-diseñar nuestras organizaciones, mientras evolucionamos culturalmente. Un nuevo modelo de participación y desarrollo que se sustente en valores de pertenencia y responsabilidad individual, que penetre la mente, y se

diferencie claramente de lo que hemos aceptado en el pasado y pueda permanecer allí. Si no cambiamos el pensamiento y la forma de razonar, poco lograrán los nuevos procesos de integración y apoyos tecnológicos, por ello se habla de una “reingeniería del pensamiento”. Si se rompen esas barreras mentales, se aprovecharán las oportunidades de la globalización y la integración.

La velocidad de las redes de pensamiento

En los tiempos que vivimos, como escuché a un conferencista, “no será el más grande quien vencerá sobre el más pequeño, será el más rápido quien triunfe sobre el más lento en comprender los nuevos tiempos”. Pero, cuidado, aún consciente que vivimos en la sociedad de la información, en la era de las empresas digitales, la velocidad al incorporar nuevas tecnologías, no puede superar ni violentar los procesos culturales de adaptación al cambio, necesitamos ciudadanos re-entrenados, abiertos al cambio y que piensen constantemente y de manera creativa en las necesidades de la sociedad. La velocidad de incorporación tecnológica, debe estar acompañada de una oportuna reingeniería en la forma de pensar de los equipos que la utilizarán como lo que es: una herramienta.

Estamos además, como afirma Francis Fukuyama, en una transición entre organizaciones jerárquicas a organizaciones en red, un cambio de controles formales a controles informales basados en capital social. Es decir, el activo que se acumula, producto de la integración de personas que comparten normas y valores, y que poseen la capacidad de organizarse a sí mismas, generando conexiones sociales.

Ello también requiere, “reingeniería del Pensamiento”, término que desarrollé hace algunos años, y que plantea que el pensamiento del ser humano tiene que evolucionar a la misma velocidad que los procesos que le rodean; de lo contrario, ante los escenarios de cambios de las sociedades, sus líderes se verán expuestos a un conjunto complejo de frustraciones personales, golpeando incluso la propia autoestima y por ende su seguridad.

Antes de convencer al ciudadano de sustituir su forma de actuar en sociedad por otra, hay que atreverse a penetrar su forma de pensar, sus códigos internos, sus prioridades y eso requiere un nuevo tipo de liderazgo que creo firmemente está naciendo y en forma legítima, un liderazgo “evangelizador”. Cada vez hay mas personas que asumen riesgos, que saben que si no cambiamos nuestro pensamiento, nuestra forma de razonar, poco lograrán los nuevos procesos y apoyos tecnológicos.

El nuevo sentimiento de una vieja responsabilidad, la vieja práctica de una nueva necesidad

Las nuevas tendencias del pensamiento gerencial impactan la geometría de la acción e inacción empresarial, y ella, afortunadamente, apunta a una nueva forma de riqueza. La filosofía de Milton Friedman -años atrás- de que “la responsabilidad empresarial es sólo frente a los accionistas y que la actuación financiera es el único criterio de evaluación” funcionó mientras el bienestar colectivo estuvo intacto. La eficiencia para ser realmente productivos debe fijar un límite y ese debe ser el BIENESTAR del ser humano y su familia. Con esta visión, los derechos e igualdad económica deben ser mejorados, la actividad económica debe ser a escala humana. Me refiero a una nueva forma de *accounting*: el *social accounting*. Por ello, lo primero es atender al capital humano y al capital social” con el mismo cuidado que el capital físico”. Trabajar el voluminoso dintorno es tarea primordial de un gerente exitoso.

La Comunicación consistente, coherente, permanente y oportuna, serán factores críticos de éxito. Un buen gerente, es el líder permanente de una revolución cultural (dintorno) para buscar, pensar y provocar cambios en su identidad (contorno). Una constante *conspiración transparente* que inspira y alinea, es un generador consistente que impulsa transformaciones de pensamiento flexible y sensible a cambios del ambiente o entorno donde actúa, allí radican las posibilidades reales de construir una buena imagen.

Contribuir a exhibir el logo y famoso apellido de una empresa ya no es suficiente, si él no está asociado a valores construidos en nuestras audiencias internas y externas, que son

realmente las que sostienen el prestigio o suma de valores testimoniados día a día en cada acción que emprendemos o dejamos de emprender. El ser humano es el centro de la organización, por ello, la capacidad de generar valor nunca debe ser un asunto exclusivamente financiero, sino encontrar sus raíces en la calidad del grupo de personas que integran la empresa.

El pensamiento gerencial debe estar orientado a estrategias de actuación que generen admiración y reconocimiento, producto de la forma particular y especial de “ser y hacer” empresa, es decir, construyendo reputación, una percepción global de distinción donde entonces los productos y servicios de la empresa agregaban valor a cada uno de nosotros. Para ello, es indispensable convertir las capacidades que poseemos en habilidades que podamos desarrollar, me refiero a traducir lo que podemos y pensamos hacer, en hechos, convertir nuestros sueños en realidad. Ello sólo es posible si desarrollamos una VISIÓN COMPARTIDA. Visión es esa imagen de la empresa en la que queremos vivir en el futuro, un ideal, un sueño que nos inspira, motiva y moviliza. Mientras, visión compartida es la condición indispensable para que seamos muchos en la empresa los dispuestos a hacerla realidad, sin ella como guía, no hay valor que podamos construir.

Un aspecto clave para poder agregar valor, es el permanente entrenamiento del gerente o programas de *coaching*. El *coach* gerencial es cada vez más común a todo nivel: no basta contar con el mensaje, hay que saberlo transmitir, para ello hay que desarrollar habilidades para compartir las ideas, hacer un manejo eficiente de reuniones, aprender a escuchar, gerencia estratégica de nuestras emociones, entrenamiento en nuevas tecnologías, entre muchas otras habilidades que hay que desarrollar. Además, un gerente debe ser un líder que transmita ejemplo, conocimientos, vivencias y convicciones, es decir, un verdadero y sostenido *vendedor de sueños* que los hace posibles a través de su actuación, mostrando el camino para que el equipo los ambicione y le siga hacia un objetivo común.

Permítanme utilizar, para ampliar las ideas, dos palabras anglosajonas de difícil traducción, *outsourcing* y *empowerment*. Agregar valor, también será cuestión de foco, las empresas se deben concentrar en aquello que saben hacer y todo lo demás delegarlo a equipos

especializados fuera de la empresa (outsourcing), además, la gerencia debe otorgar a los equipos de trabajo, el poder de tomar decisiones y la facultad de recompensar los logros en todos los niveles de la organización, es decir *empowerment*, esto, no sólo requiere que todo el personal confíe en la gerencia, sino que la gerencia confíe en el personal y le dé la oportunidad de tomar decisiones o cometer errores. Sin embargo, cuando la filosofía de la empresa promueve el trabajo en equipo, son las actitudes comunes y la visión compartida la que permite que sean más los aciertos que los desaciertos. En nuestra empresa el *empowerment* del trabajo en equipo lo verbalizamos con una simple expresión: “no te equivoques solo”.

El capital humano, la productividad y la construcción de activos sociales

El trabajador de hoy, más que nunca, necesita **CREER** en su trabajo: en lo **QUÉ** hace, **DÓNDE** lo hace y **PARA QUIÉN** lo hace. Necesita **valores** que los conecten entre sí y con la empresa, y que trasciendan el cheque de fin de mes. Necesita un **PROPÓSITO** adicional para trabajar, un intangible por el que siempre se lucha pero que nunca está totalmente realizado. Nuestra tarea como gerentes o facilitadores de procesos en definitiva, es la responsabilidad que asumimos para mediar entre el productor, el consumidor en el mercado y sus nuevas tendencias; es la de **EDUCAR para la PARTICIPACIÓN**, inclusive más allá de la función específica que desempeña un trabajador dentro de la empresa y ello requiere una permanente preparación y gran constancia, requiere el asumir el rol original de todo empresario, crear valor. Debemos formarnos y formar integralmente a nuestros equipos de trabajo, sembrando nuevas generaciones de ciudadanos preparados para vivir en sociedad, cuando se es buen padre, esposo y vecino, se es buen trabajador. Es imprescindible crear las bases necesarias para que los trabajadores, integrados en la comunidad, adquieran raíces sólidas como miembros de la sociedad, no hay fronteras entre la empresa, la familia y los vecinos.

Es necesario, como gerentes, retomar nuestra voluntad creadora como constructores de una sociedad. La empresa no puede establecer límites en el pensamiento y la relación entre

compañeros de trabajo; el gerente es y debe ser líder, jefe, amigo y compañero. Cuando nos acercamos a un potencial miembro del equipo, le invitamos a construir juntos un “proyecto de vida”, porque las relaciones las vemos como compromisos de largo plazo. La capacidad para crear riqueza es más importante que la riqueza misma, y ella se desarrolla entrenándonos, la inversión en recursos humanos es una prioridad principal y permanente.

“Innovamos o erramos”, escribió Simón Rodríguez y para ello debemos “Aprender a Aprender” como proceso continuo de mejora. El aprendizaje es parte del proyecto de vida que ofrecemos en nuestra empresa, y la estrategia humana de formación continua se llama Proyecto Excelencia, un programa continuo manejado por el nivel gerencial que estimula la mejora continua como filosofía de vida. No hay recetas específicas para mejorar la productividad de una empresa, pero de todas las acciones la comunicación es el pivote del éxito. Es vital desarrollar la habilidad de “conectarnos” con las personas y ser capaces de entender hasta sus emociones. No se pueden ignorar las emociones si se desea obtener entrega y compromiso de los compañeros de trabajo. Sólo podemos agregar valor si somos capaces de identificar claramente una filosofía para vivir, unos principios que respetar y sobre los cuales transiten nuestras acciones.

Es clave valorar la proactividad dentro de la empresa y compartir un criterio común de aquello que es y no es prioritario. Cuando todo es importante, nada es importante y un buen gerente sabe diferenciar y ordenar sus esfuerzos. No se puede estar en todos los frentes, la vida gerencial es de prioridades, de sacrificios, de riesgos y decisiones continuas e inmediatas. Hacer poco pero bien, siempre y cuando sean las cosas correctas, es más relevante que hacer todo a medias. Cuando se vive en lo reactivo, no se puede ser creativo. La proactividad es parte de la eficiencia gerencial. Otro instrumento para lograr productividad, es la tecnología. Yo viajo constantemente y ello me permite estar siempre conectado a la empresa y en forma virtual muy cerca del cliente. Hemos desarrollado un eficiente intranet y contamos con un website que genera poderosas y amplias redes de apoyo. Estamos diseñando nuevas bases de datos para que nuestros clientes puedan utilizarlas sin necesitar nuestro apoyo directo, entre otras innovaciones que están incluidas en un proyecto que la empresa ha denominado “herramientas de colaboración”.

Los desafíos que imponen las nuevas coyunturas sociales, políticas y económicas

Para enfrentar las nuevas coyunturas, debemos ser una empresa que aprende continuamente, donde lo mejor está siempre por hacerse. Una empresa abierta y flexible que aprovecha las ideas y la energía del ambiente y las comparte con todo aquél que le rodea. La capacidad de adaptación y cambio no sale de órdenes de la gerencia, sino surge de las actitudes y las acciones de aquellos con los que trabajamos, y para lograrlo debemos ser comunicadores persuasivos y seductores eficientes, con la autoridad moral que asegura el ejemplo en la acción y la honestidad de pensamiento. Perderle el miedo a la incertidumbre, asumir riesgos y no perder la visión de largo plazo. Estar atentos al intercambio permanente de las mejores prácticas, dentro y fuera de la empresa y buscar puntos de comparación o benchmarking exigentes, hay que compararse siempre con aquellos que lo hacen mejor que uno.

Una buena receta para vivir en la crisis, sin morir en el intento, no es aquella que iniciamos en la coyuntura, es una que se pensó proactivamente, que se diseñó y se ejecuta cuando la percibimos venir. La reactividad sin estrategia, no es buena consejera.

Es clave desarrollar un pensamiento estratégico para actuar oportunamente y construir una visión corporativa, es decir, sin fronteras, que comprenda la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápido a los cambios del ambiente. La visión global, con buen foco, nos obliga a que más allá de preocuparnos por los productos que fabrica la empresa, debamos ocuparnos de la empresa que fabrica los productos: la empresa es lo permanente, es donde fabricamos futuro, y allí la “miopía corporativa” es la peor amenaza de un gerente, porque la arrogancia es la consecuencia inmediata. No escuchamos y no queremos aceptar los cambios del mercado, pensando en los productos, no en la empresa que los crea, ni en el cliente que los necesita.

Otro reto que nos plantea la coyuntura, es la necesidad de aumentar la productividad para ser competitivos, poniendo gran atención en los costos. Antes los costos de la empresa definían el precio final del producto, ahora, los precios en el mercado definen los costos que debe asumir la empresa para poder competir y no desaparecer. Competir, determina quién avanza y quién retrocede, quién es rentable y quién no, quiénes tienen éxito y quiénes fracasan, quiénes viven y quiénes mueren. En momentos como el que vivimos, ya no es suficiente mejorar esquemas del pasado, hay que ser capaz de crear desde cero, y volver siempre a comenzar, si es necesario. Frente a la coyuntura, los gerentes deben ser capaces de plantearse nuevos escenarios de acción, abrir nuevos nichos para posicionar sus ideas y potenciar con información la capacidad de visualizar la forma en que la “batalla” se desarrolla en la mente de sus audiencias. El éxito de una empresa hoy más que nunca, radica en su capacidad para innovar y cambiar las reglas del juego del sector donde actúa, sorprendiendo siempre al competidor, con una filosofía en mente: “Nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira”.

El espíritu geométrico de nuestras actuaciones: Honestidad y la Eficiencia ÉTICA como proyecto de vida

Si se es realmente honesto con uno mismo, el ser eficiente se convierte en una obligación, ya que el desperdicio es una forma de corrupción, de ser deshonesto con la empresa y con nosotros mismos. Con respecto a los valores éticos, no tengo dudas de que tienen la mayor importancia; son los vehículos donde transitan lo que hacemos o dejamos de hacer. Los valores deben hacerse corporativos en la empresa y tienen que hacerse tangibles a través de nuestras acciones.

Sólo la ética, los valores y una conciencia honesta en nuestros pensamientos y actuaciones, deben guiar nuestra vida. El cambio como proceso exitoso, revela que las grandes instituciones que trascienden, conectan a su gente más directamente a través de valores. La clave para este alto desempeño será sin lugar a duda la comunicación. Una comunicación integral, que combine forma y fondo. Un programa efectivo de comunicaciones que utilice diversos métodos y herramientas para garantizar que la sociedad trabaje con ilusión, ánimo,

compromiso y sus esfuerzos estén cohesionados con un sólido sentido de misión y de firmes principios, normas y valores. Necesitamos construir y sostener CONFIANZA para vivir y crear.

Para concluir esta “geometría de la comunicación”, recordemos los conceptos ENTORNO, CONTORNO y DINTORNO. La influencia corporativa la identificamos en aquellas áreas que la empresa impacta y la impactan, es decir el ENTORNO, allí, donde se sitúa la IMAGEN de las empresas basado en todos los puntos de contacto que desarrollan. La apariencia corporativa o aquello que verbal o no verbalmente comunica la empresa, cuyo plano de IDENTIDAD se ubica en el CONTORNO empresarial. Finalmente, esa suma de planos que componen el volumen que contiene la CULTURA de la empresa y que hemos llamado DINTORNO. Pero, el instrumento “nucleante corporativo” es la actividad gerencial, la acción voluntaria o involuntaria de los hombres y mujeres que conducen las empresas, su capital humano, intelectual y social.

Nuestras instituciones y nuestras ideas se enfrentan al desafío de la trascendencia, un reto permanente por ser activos facilitadores del progreso colectivo. Un pensamiento de Antoine Saint-Exupery en su famoso libro "EL PRINCIPITO", nos debe guiar frente al futuro: "Es sólo con el corazón que se puede ver la realidad, lo esencial es invisible a los ojos".

Las cuatro dimensiones de la empresa

Hay una tendencia mundial a favorecer la creación de empresas. Las entidades financieras facilitan fondos y los gobiernos implementan medidas legales. Parece ser que se ha extendido el convencimiento de que la actividad empresarial, fundamentalmente del sector privado, genera empleo, riqueza y bienestar social. Eso coadyuva al mejoramiento ciudadano y refrena la pobreza y la delincuencia.

Pero el éxito de una empresa se logra a lo largo del tiempo, a lo largo de su gestión. No es algo automático ni gratuito. El empresario requiere de varias cosas para llevar adelante su actividad: fondos financieros, equipos o maquinaria, tecnología o procedimientos, personal

humano, y acierto gerencial. Los dos últimos factores, personal y habilidad directiva, requieren de una particular atención. No se contará con buen personal si no se considera al empleado como una célula sensible formando parte del organismo vivo que es la empresa. No es sólo un número en una lista, o una pieza en una máquina. Es un ser vivo que piensa y actúa en consecuencia. Para que su actividad favorezca el progreso de la empresa hace falta que se sienta integrado a la esencia de la organización y que se involucre en su mejoramiento colectivo. Esos sentimientos de compañerismo y de voluntad comunitaria son el fruto de una buena política adelantada por la empresa y que tiene un nombre: comunicación corporativa.

La habilidad gerencial tiene un componente académico que se obtiene con la lectura y el estudio de esa rama del saber humano que Joan Costa llama "las ciencias de la acción". Pero gerenciar tiene, también, un componente activamente práctico, que es el relacionado con el ejemplo y con el convencimiento. El empresario tiene que saber "alinearse" a todos los miembros de su equipo hacia un propósito común, compartido, y de beneficios colectivos. ¿Cómo se puede lograr esa meta?. Con comunicación corporativa.

La comunicación, herramienta de la empresa

Trabajando en México, tuve la oportunidad de visitar una librería y comprar una interesante publicación del francés Bruno Dardelet titulada "La comunicación, herramienta de la empresa". Sin duda un estimulante encuentro con la simplicidad, con lo básico, generando la reflexión que comparto con ustedes y que presenta las cuatro dimensiones de la empresa contribuyendo a completar su análisis "geométrico".

La empresa es, ante todo, una "comunidad de pensamiento", cuando varias personas se reúnen e intercambian valores e identifican a aquellos que les llevan a construir un proyecto, forman una empresa.

La empresa frente a otros

Informamos para sensibilizar. El desafío es generar un estado de CONFIANZA en relación con aquello que sucede, en relación con aquello que hacemos, en relación con el otro. Vivimos en comunidad y, así como al nacer todo ser humano necesita comunicarse y aprende a hacerlo, primero de la madre y luego de la escuela y del entorno en general, la empresa o el “ser humano corporativo” debe aprender, dejar a un lado las arrogancias y reconocer con humildad que no sabe comunicarse y para ello debe escuchar, aprender, estudiar, entrenar.

La empresa en medio de los otros

Informamos para contar nuestra historia antes que otros lo hagan por nosotros y con intereses diferentes, contar para generar ganas de conocer más. No hay salida debemos comunicar y saberlo hacer, con la palabra, los gestos y las imágenes. Con la suficiente fuerza para ser escuchados, no sólo se habla de volumen y tono de voz, se habla de inteligencia, de destrezas, de desarrollar habilidades; comunicar, como afirma Bruno Dardelet, con bastante convicción como para ser percibidos, con bastantes recursos como para resultar creíbles. No se habla de recursos económicos, sino de recursos morales, espirituales, éticos; finalmente, comunicar con bastante imaginación como para ser reconocidos y poder distinguimos del infernal ruido donde muchos informan a la vez y no todos logran comunicarse.

La empresa con otros

Informar para ganar adhesión, para asociarse con aquellos con los que compartimos valores, para aliarse con aquellos que construyen credibilidad, lealtad. Informar para crear y hacer crecer el proyecto de vida llamado empresa y movilizarlo alrededor de él. La adhesión requiere comunicación estratégica, es decir informar en forma permanente, con objetivos claros, siendo oportuna y veraz, con mensajes coherentes, sostenibles, consistentes con lo que se hace y los demás ven o perciben. Una sociedad corporativa es aquella que construye, gracias a sus miembros, valores que se comparten como un solo

cuerpo, intangibles que activan posiciones formales a la hora del cuestionamiento y la crítica, valores que actúan como resortes que defienden a la empresa, adhesiones que pueden ser la diferencia entre vivir o morir, en tiempos como éstos.

La empresa para otros

Informar para explicar lo que hemos hecho o estamos haciendo. Para recordar como se ha hecho, para provocar si es necesario, nuevas adhesiones a nuevos proyectos o frente a nuevas situaciones. Hacer empresa lleva consigo múltiples responsabilidades. Ser empresario, es poder desarrollar una visión, compartirla y ejecutarla junto a otros que confían y están dispuestos a asumir los mismos riesgos. Ser cabeza de una organización es asumir el compromiso de estimular a todo un sistema de miembros que integran al cuerpo, cuyas articulaciones deben y tienen que funcionar en forma sincrónica. Esa articulación no es tangible, está compuesta de emociones y razones que funcionarán, si están llenas de respeto y compromiso. Estas articulaciones no se implantan, se plantan y en el tiempo, como todo, comienzan a darle movimiento a nuestro cuerpo. Esta es la esencia del concepto de comunicación corporativa, cuando existe, todo lo refleja, inclusive el balance económico de la empresa, por ello más que preocuparnos debemos ocuparnos del balance social, que es en definitiva el punto de partida de un proyecto de vida exitoso.

La *matemática* del perfil empresarial

Existe un dilema que no deja de preocupar a todo aquél que ha comprendido la importancia de la comunicación, y que no termina de ser resuelto: ¿Perfil alto o bajo?. Recientemente un amigo me comentaba, luego de hacer reflexiones que ya he hecho con ustedes, que eso del perfil puede ser peligroso, porque pasa como en la cacería, que "si levantas la cabeza te pueden dar un tiro". Esa frase es el punto de partida de esta reflexión, apuntes que comparto con ustedes y que hablan de sumar, restar, multiplicar y dividir: álgebra para la vida.

"No levantes la cabeza. Te van a dar"

En tiempos como los que vivimos cualquiera, sin así quererlo, puede aparecer en los medios de comunicación. Puede ser un hecho fortuito, como le pasó a una amiga que nunca pensó ser la protagonista de una noticia de apertura del noticiero Univisión el día de un impresionante tornado en Miami. Puede ser también, un hecho deliberado, propio a veces del terrorismo corporativo que hoy sufren con gran frecuencia empresas o individuos. El ser protagonista del reconocimiento o de la crítica, no siempre es consecuencia de la propia voluntad. Generalmente otros factores inciden en ello, y muchos no pueden ser controlados. Sin embargo, creer que "no levantar la cabeza" es la fórmula más segura para no recibir un disparo es subestimar al adversario, porque no siempre se dispara de frente y a la cabeza. El dilema que nos ocupa no es tan simple como aparecer o esconderse. Los extremos no son buenos consejeros. El desafío es el equilibrio.

El equilibrio del perfil

El mejor seguro de vida, y así lo he repetido a través de los años que llevo escribiendo, es construir una buena reputación en el tiempo. Cuando llega la crítica mezquina e injusta, ella pasa por el filtro de la percepción que ya se tiene de la empresa, y suele regresarse a quien la ha hecho. El reto es acumular prestigio y éste sólo se logra sumando y multiplicando verdades testimoniales. El reto es trascender a la fama, que es un valor efímero que desaparece en el tiempo. Por ello, las empresas o individuos con visión de largo plazo, siempre comunican a sus públicos lo que son y lo que no son, lo que hacen, y también el porqué lo hacen. No es cuestión de aparecer como noticia todos los días, sino lo suficiente como para estar y permanecer en la mente de sus audiencias claves.

Lograr el equilibrio es un desafío permanente, al que se puede contribuir con una política de comunicación, herramienta que permite hacer foco en la transmisión de aquellos mensajes importantes para la empresa, y darla a conocer más allá de su dimensión comercial, mostrando el rostro institucional que tiene como ciudadano corporativo. El perfil

equilibrado de una buena imagen no supone un hecho estático. Este se logra sumando y multiplicando esfuerzos, así como restando y dividiendo por las críticas.

Las sumas y multiplicaciones del perfil

Comunicar con humildad, inteligencia y sinceridad, aquello que somos y hacemos, y con la convicción de que estamos protegiendo nuestro futuro, es la forma más segura de no morir en la cacería. Esa actitud abierta permite acumular aliados fieles que "cuestionan al cuestionador" y protegen el prestigio ganado con el esfuerzo de muchos años. Si no sumamos PROACTIVAMENTE comportamientos bien comunicados y multiplicamos compromisos que se hagan conocidos, es decir, si no nos conocen antes de que la crítica llegue, nos conocerán por la crítica y no por lo que somos realmente.

Las restas y las divisiones del perfil

Las empresas o individuos convencidos de la importancia estratégica de comunicar proactivamente, nada tienen que temer a la contingencia, siempre habrá cazadores de cabezas en el mercado y siempre tratarán de disparar en lo comercial o personal a aquéllas que estén altas o bajas, da igual, porque las motivaciones de la cacería la mayoría de las veces son desconocidas por la prensa. De allí lo importante de sumar y multiplicar reputación, logrando el equilibrio del perfil que requiere una buena imagen.

Factores críticos de éxito para gerenciar una buena imagen

La **imagen corporativa** es el resultado de una "interpretación acumulativa de información que llega a los públicos". Al hablar de acumulación me refiero a mensajes cuyas percepciones concluyen en una simple operación algebraica, es decir sumar y restar lo bueno y malo que llega a la mente de nuestras audiencias. Comparto mis apuntes sobre

aquellos factores que son críticos para gerenciar exitosamente esa **imagen**. Para ello, voy a apoyar esta reflexión en una investigación bibliográfica reciente y en algunas conversaciones que sostuviera con colegas que trabajan en la región andina, con quienes intercambio información frecuentemente.

Características básicas del proceso

La llegada de la información a nuestros públicos es por pedazos o partes, en diferentes momentos y de diversas formas. Es decir, la **imagen** es producto de un proceso **fragmentado**. Por ello, cuando algo malo llega a los oídos de nuestras audiencias no debemos sobre-reaccionar pensando que "ya todo se acabó", y que es "el final de la historia". Si así pensarán los políticos se retirarían después de cada "metida de pata" que hacen. La imagen, al ser un producto fragmentario, nos obliga a apresurar el paso comunicador cuando algo malo pasa o esperamos que pase. Callar en medio de especulaciones es validar los mensajes del adversario.

Las informaciones que enviamos son percibidas en distintas circunstancias (situación), diversos espacios (sitio), y tiempos (momento). Conocer estas variables antes de estructurar nuestros mensajes nos permite minimizar el riesgo de que no lleguen de manera adecuada, y maximizar la posibilidad de que cumplan sus objetivos. No es igual el mensaje que estructuramos cuando vamos a comunicarnos en una entrega de botones, en un espacio abierto y bajo el sol, que comunicarnos en un salón con aire acondicionado y la audiencia sentada. Para comunicar estratégicamente debemos tomar en cuenta múltiples aspectos, que por simples", son frecuentemente desestimados. Y sobre todo, debemos ser flexibles para modificar, de ser necesario, aquello que ya teníamos preparado.

Factores que influyen la "acumulación"

La imagen surge de un proceso de información que también es discontinuo. Es decir, nuestros públicos no están esperando mensajes de nuestra empresa, pues le llegan otros de muchas otras personas o empresas, que compiten junto con el resto de la información en su mente. Una diversidad de informaciones que son agrupadas, comparadas e interpretadas,

acumuladas en su memoria. La acumulación está claramente influenciada por la **coherencia** de los mensajes que comunicamos, la **asociación** con otras informaciones previas, la **repetición**, que justifica la conveniencia de que exista un **plan único y global** para toda comunicación empresarial, y la **saturación**, pues a veces queremos insistir en comunicar simultáneamente con otros, es decir, compitiendo sin necesidad, sin aceptar que la atención es finita y que el ser humano rechaza aquello que rebosa su propia capacidad de recepción.

Otros factores que afectan el proceso de acumulación son la **selección** y la **memorización**. Nuestras audiencias no siempre toman todo lo que le damos, ahora son **muy selectivas** con aquello que internalizan, tanto de lo que decimos como de lo que no decimos, y de allí interpretan. Finalmente, el último factor es la **memorización** de los mensajes en nuestros públicos. Frecuentemente sobrestimamos la capacidad de recordación y creemos que haber dicho las cosas una sola vez es suficiente, o nos preocupamos en exagerada forma, por una tonta paranoia de que siempre recordarán los errores, subestimando nuestra propia capacidad de cambiar percepciones con respecto a la empresa o sus ejecutivos.

Primer factor crítico: Notoriedad

Este primer factor crítico para hacer imagen toca necesariamente la vieja y miope discusión de "tener perfil bajo o perfil alto". Al planteamiento profesional de un empresario que consulta sobre "¿Qué perfil debo tener?", la respuesta debe ser, "Depende". ¿Para qué se desea el perfil alto o bajo?. La imagen está directamente relacionada con el Plan de Negocios de la empresa. Las percepciones públicas de calidad, seriedad y confiabilidad de la empresa no se construyen con **publicidad**, sino con comportamientos comunicados estratégicamente. No se trata de aspirar a tener una **notoriedad** similar a la de un candidato político, que es un producto masivo que debe llegar a la mayor cantidad posible de audiencias porque todos son posibles consumidores de sus promesas electorales.

La empresa debe contar con la notoriedad suficiente en sus públicos clave como para que la dejen fabricar, distribuir y consumir sus productos. Por eso, es vital gerenciar el grado de conocimiento (sea espontáneo o no) que tengan las audiencias clave sobre la empresa. Hay

casos donde puede haber débil notoriedad y buena imagen. Esa situación no agrega valor suficiente a la empresa. El desafío es **gerenciar** la notoriedad, administrando estratégicamente el perfil adecuado para cada situación.

Segundo factor crítico: Fuerza

Otro factor crítico es el ligado al **posicionamiento**, es decir, la nítida asociación del nombre de la empresa o su actividad comercial con la información ya que está sembrada positivamente en la mente de las audiencias de la empresa. En este aspecto es vital la rapidez y espontaneidad con que la empresa se asocia a un estímulo particular. Un ejemplo de mi país es la reacción de una persona cuando escucha la expresión "siembra de árboles", la respuesta es "Banco de Venezuela". Un posicionamiento que sin duda le perteneció por mucho tiempo a esa institución financiera, sensibilidad por la naturaleza que denota la preocupación del Banco por el medio ambiente, y la mente del ser humano la asocia a su calidad, atención y cuidado con el trato al cliente.

Tercer factor crítico: Contenido

Como todo en la vida, no basta con las formas. También es importante el contenido o fondo de los mensajes empresariales. Estoy hablando de los atributos que se asocian a la empresa. Más allá de la publicidad de los árboles, volviendo al ejemplo anterior, me refiero a si esa actitud proambientalista se nota dentro de la empresa. Unos pasillos llenos de papeles por el suelo en el Banco de Venezuela, y unas plantas mal cuidadas, harían caer al Banco en claras disonancias cognoscitivas, es decir, que pregona una cosa y hace otra diferente.

Adicionalmente, es vital cuidar el **foco** de los mensajes que comunicamos. Frecuentemente hacemos de todo, para todos y con todos los medios. Al final, nadie está claro de qué es lo que hace la empresa y cómo la hace. Les invito a profundizar en estos factores críticos para garantizar el éxito cuando construyamos imagen.

La gramática de la comunicación

Los tiempos que vivimos exigen más y mejor comunicación. Pensar qué se va a decir antes de decirlo, cómo hacerlo antes de decirlo y, sobre todo, cuándo y a quién se lo estamos diciendo, no podemos dejarlo a la sola improvisación. Todavía se cree que definir claramente los porqué para comunicar y practicar antes de hacerlo, es perder espontaneidad. Nada más incierto. Se puede diseñar una estrategia y ser auténticos al comunicar, garantizando que nuestros mensajes logren sus propósitos. Les invito a examinar mis apuntes sobre lo que he llamado la **GRAMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN**.

Luego de la propuesta de "Ingeniería de la Imagen" (1992), "La arquitectura de una buena nota de prensa" (1993), "Ingeniería de una rueda de prensa" (1994), "Reingeniería del pensamiento" (1995) y "Geometría de la comunicación" (1996), les propongo analizar la "Gramática de la comunicación", apuntes sobre un nuevo ángulo, menos "ingenieril" y más humanista, para todos aquellos curiosos que me acompañan en esta evangelización corporativa. Es un punto de partida, pues la propuesta es mucho más amplia de lo que comparto aquí, una reflexión en la que la ayuda de mi padre, como estudioso del idioma, y las conversaciones con mis hijas de lo aprendido en el colegio, fue determinante.

¿Hay gramática en la comunicación?

Claro. Gramática viene del griego Gramma, letra, escrito. El Diccionario de la Real Academia la define como "arte de hablar y escribir correctamente una lengua", y también como "ciencia que estudia los elementos de una lengua y sus combinaciones". En ambos casos, como agrega papá, se encuentra intrínseco el conjunto de reglas o preceptos que enseñan el uso correcto de la lengua o idioma. De la misma manera en que la ausencia de un "acento" cambia el sentido de la oración, o una "coma" mal ubicada puede confundir la intención de aquel que escribe, la utilización inadecuada del "modo" de un verbo o su

incorrecta conjugación puede alterar la intención de una idea, ocasionando que el "sujeto", gramaticalmente hablando, confunda el "predicado" e impacte negativamente a las personas que le escuchan. SUJETO, de acuerdo al viejo libro de mi hija Patricia (Daniel Gómez, "Lenguaje", cuarto grado) es "el ser que realiza la acción del verbo y también el ser de quien se dice algo en la oración". En otras palabras, el EMISOR. Y PREDICADO es "todo lo que se dice del sujeto", es decir, el MENSAJE. Voy a establecer una relación entre el "correcto uso de la lengua" y el logro de los objetivos que el gerente se propone cuando desea comunicarse con sus diferentes audiencias.

Términos como *sujeto, verbo y predicado*, nos pueden parecer fríos o científicos, pero adquieren vida y realidad al convertirlos en *vocero, comunicación y mensaje*. Entonces, si la estructura de la comunicación puede guardar semejanzas con la estructura de la gramática, pudiera ser que algunas características del mundo gramatical permitirían aplicarlas al campo de la comunicación humana. Ese es un planteamiento que no he encontrado en las varias lecturas que vengo haciendo desde que me inicié profesionalmente en las áreas de la asesoría de comunicación e imagen, y que pudiera servir de material para Tesis de Grado o pasantías.

Más allá de las FRASES, la “oración” de un buen mensaje

Nuestro idioma es como la gran ciudad donde vivimos. La ciudad se compone de casas, la casa se compone de paredes, la pared de bloques. Algo semejante sucede con nuestro idioma: las letras se unen para formar sílabas, las sílabas se unen para formar palabras y las palabras para formar ORACIONES, así lo explicaba el libro de mi hija Patricia, mi “estrella”, cuando tenía 11 años. Por ello, permítanme ser simple en esto de la Comunicación Corporativa, el gerente debe construir sus mensajes con la misma rigurosidad metodológica que aprendió estudiando lenguaje cuando pequeño.

Muchas veces condenamos a nuestras audiencias por no entender lo que decimos y, en especial a los propios periodistas que "nunca entienden nada", sin hacernos responsables de

lo que realmente comunicamos, sin ensayar antes, o detenernos a pedir una opinión de un tercero que reaccione frente a aquello que queremos decir para asegurarnos de lograr nuestro objetivo comunicacional. Muchas veces apenas transmitimos FRASES o conjuntos de palabras que no incluyen verbo, por lo que no expresan un sentido completo del pensamiento y esperamos que sea el receptor quien las complete, en la dirección de nuestras intenciones. Es decir, esperamos que ellos den a nuestras ideas la interpretación que daríamos nosotros, y obviamente, eso no sucede. El desafío es construir mensajes llenos de ORACIONES con la disciplina que exige una buena gramática. Es decir, que el "sujeto" esté acompañado de un buen PREDICADO.

El "sujeto" realiza la acción del verbo

De forma breve, mi padre resume que ORACIÓN es "la palabra o reunión de palabras con las que se expresa un juicio, una opinión". Sin entrar en los diferentes componentes de la oración, en estos apuntes hago foco en el VERBO como núcleo del predicado y elemento esencial de la oración. Una oración que expresa claramente una idea puede estar compuesta por una sola palabra. Un ejemplo: COMUNICAR es una sola palabra y una sola oración, porque ella es un VERBO, de allí que la clave para comunicar es conocer los verbos y atender sus "modos" o distintas significaciones.

El verbo es, entonces, una de las partes más importantes de la oración, es la única que indica cambios temporales a la idea o acciones específicas. El verbo, siempre hace referencia a un ser (sujeto), que es el que recibe ese cambio que él expresa. Es, si le damos un carácter cinético, el que pone en juego el pensamiento humano del que habla y del que escucha. El verbo es responsable de muchos titulares negativos que afectan la credibilidad de los voceros y hace que se pierda la credibilidad, sembrando expectativas sobre logros no alcanzados. Los políticos, en sus antiguos mítines eran expertos en conjugar la esperanza de un pueblo que hoy les ha dado la espalda.

Los modos y conjugaciones para una buena imagen

De acuerdo con la Real Academia, los "modos" de los verbos que utilizamos al comunicar nuestras ideas son: infinitivo, indicativo, potencial, subjuntivo e imperativo. De todos ellos, el menos adecuado es el **INFINITIVO**, que es la forma no personal o abstracta del verbo. Un ejemplo: hablar, comer, comunicar, entre otros. Es tan impersonal que no supone compromiso de acción o involucramiento del sujeto, por lo que el objetivo de intercambiar opiniones con otros no se logra, es decir, NO hay COMUNICACIÓN. Cuando hablo sólo de la "importancia de comunicar" debo involucrarme en su acción. El **INDICATIVO** expresa el hecho real, es decir, la acción se realiza efectivamente. Un ejemplo del modo indicativo es: yo comunico, nosotros nos comunicamos. Este es un modo donde se comparte, es cálido y refleja disposición al compromiso generando confianza y, en consecuencia, credibilidad.

El modo **POTENCIAL** de los verbos indica la acción como posible o condicionada. Dicho de otra forma, sólo existe la acción en el pensamiento del que habla bajo la creencia o posibilidad, insiste papá en nuestra reflexión compartida. Un ejemplo de este modo: yo quería comunicarme, ellos insistirían en comunicarse. Los verbos en modo potencial trasladan responsabilidades a un tercero o a algo que evitó la acción, y hacen responsables a otros de lo que quiero hacer pero no puedo. Nunca sabremos si las conjugaciones de éstos verbos expresan la verdad del sentimiento del sujeto. Ellas son frecuentes en los políticos, los gremialistas y en los niños o estudiantes cuando les llega la boleta.

Capítulo II

Aprendiendo a Comunicar

Estos esbozos, experiencias, vivencias y reflexiones, son un excelente compendio que permiten sentar una base estructurada sobre como realmente dimensionar y comprender la importancia de la comunicación. Este capítulo toca de una manera muy amena y coloquial un punto de reflexión fundamental en la vida de un individuo, ejecutivo o corporación y es para mi el paso del no saber reconocer la importancia de la comunicación, a pasar a reconocer el enorme potencial que tiene para nosotros el ser cada día mejores en este arte. Es precisamente en el punto de reconocer el no se nada, donde la pluma de Italo se muestra grandiosa en su simplicidad, en el uso de todas esas expresiones tan comunes a todos nosotros, que hacen que nos podamos identificar con ese paso hacia la autorreflexión. Momento fundamental, a partir del cual estamos en capacidad de empezar a aprender y disfrutar de este arte cual si de una creación se tratara.

*Creo (sin atisbo de soberbia) que soy un buen ejemplo de cuan importante es **Aprender a Comunicar**, soy un ejemplo de cómo el eufemismo desarrollado por Italo de “reingeniería del pensamiento”, representa sólo el primer paso en el desarrollo de nuevas habilidades. Cuando empezamos a entender el impacto de nuestra comunicación sobre otras personas, comenzamos a descubrir un rico filón con un altísimo potencial, que nos ayuda a maximizar el impacto que podemos lograr sobre las Organizaciones. Llevo cuatro años de aprendizaje y entrenamiento continuo, en los cuales he vivido y experimentado un altísimo porcentaje de las enseñanzas y testimonios que se recogen en estas páginas.*

*Cómo el aprender a escuchar es mucho más importante que el hablar. Cómo el lograr desarrollar empatía, es mucho más importante que el cómo decimos las cosas. Cómo la comunicación no verbal es mucho más importante que lo que dicen nuestras palabras. Son tantos “cómos” que he ido descubriendo que estoy seguro que el lector de este Capítulo va a encontrar muy gratificantes este cúmulo de experiencias recogidas por Italo Pizzolante. Por último, antes de dejarles disfrutar este increíble ramillete de pensamientos, compartir una reflexión que es tópico constante de discusión entre Italo y un servidor: La humildad para aprender. Siempre he dicho que en el momento que un ser humano deja de aprender, entra en lo que yo llamo un encefalograma plano, en ese momento el individuo deja de superarse y de crecer. La soberbia es el peor de los enemigos al que debemos combatir, no podemos aprender si no estamos abiertos como individuos y organizaciones a aprender y superarnos, a reconocer que debemos dejarnos ayudar. Por eso agradezco tanto a Italo el ser uno de sus **discípulos** en este continuo **Aprender a Comunicar**.*

Juan Pablo San Agustín

CEO de Cx Network, filial de Cemex. México

Poder comunicar, compleja simplicidad que resume las capacidades con las que nacemos y las habilidades que podemos desarrollar en beneficio de nuestro desarrollo profesional y personal. **“Aprender a Comunicar, que simple parece”**, me comentaba Juan Pablo San Agustín, alto ejecutivo de la multinacional Cemex y CEO de CxNetworks, *“es como si habláramos de aprender a hablar, algo que hicimos desde niños. Pero la distancia entre hablar y comunicar es un abismo, y cuantos problemas creamos y causamos por falta de conocimiento y entrenamiento, en un arte tan fundamental como el de comunicar. Si lo único que nos separa de los animales es el pensamiento y nuestra capacidad de comunicación “estructurada”, entonces Aprender a Comunicar está íntimamente relacionado con el ser cada día mejores, con la búsqueda interminable de la excelencia en lo que somos como individuos: seres pensantes capaces de comunicarnos”*.

Este capítulo contiene diferentes reflexiones que publiqué en mi columna del periódico El Nacional y en diferentes conferencias a las que fui invitado, ampliadas con las distintas experiencias que he vivido junto a amigos con los que trabajo, como Juan Pablo. Nos conocimos en Monterrey, México, cuando estábamos lanzando un programa de cambio de filosofía de gestión y de rediseño de procesos en toda la Organización en México, denominado Mejora Continua. *Al comienzo del programa, afirma Juan Pablo, todo el énfasis del equipo estaba puesto en la parte “científica” del cambio; cual si de compleja ecuación fisicomatemática se tratara. En medio de un proceso de cambio que afectaba a más de 10.000 personas y representaba ahorros potenciales de 100 millones de dólares, llega un “evangelizador”, de la mano de Francisco Garza (mi mentor y padrino de este libro), quién ya había trabajado con él en Venezuela y que no hace otra cosa que insistir en que debemos comunicar (en ese momento yo no era capaz de entender el verdadero significado de esta palabra) y mantener a la gente informada de lo que estábamos tratando de lograr, a fin de maximizar los resultados que nos habíamos fijado. Fue así como inicié un tortuoso viaje de reingeniería de mi pensamiento y de como yo, como persona y ejecutivo, desarrollaba un nuevo entendimiento de mis propias limitaciones y de las organizaciones en el contexto de la comunicación.*

De las agradables conversaciones con Juan Pablo y el brillante Ricardo Naya, su mano derecha, ordené mis apuntes que los incluyo en este capítulo II, bajo los siguientes títulos: “Las primeras lecciones y su compleja simplicidad”; “Comunicar: Un reto permanente por motivar”; “Herramientas de la Empresa”; “¿Cuáles son los niveles al comunicarnos?”; “Los sentidos de la comunicación”; “¿Cómo programar nuestro pensamiento?: de la capacidad a la habilidad”; “Comunicar: ¿amenaza u oportunidad?”; “La miopía corporativa y los mitos de la comunicación” y “Comunicar: una lección para toda la vida”; “La POMADHA comunicacional, clave de éxito”.

Las primeras lecciones y su compleja simplicidad

Nacemos comunicando, aprendemos desde niños a sobrevivir en un mundo complejo, lleno de luz y sonido. Un mundo en que aún sin comprender, logramos nuestros objetivos básicos. Sin embargo, al crecer, confundimos las lecciones de niño y abandonamos la actitud y flexibilidad para el aprendizaje permanente, esperando lograr de alguna manera nuestros objetivos básicos. Comparto con ustedes una invitación a la reflexión: la comunicación es práctica, se ejerce. De niño los actos son espontáneos, naturales, todo está condicionado para aprender, y así desarrollamos habilidades para gerenciar, es decir, solucionar la sensación de miedo, incertidumbre, hambre, y hasta dolor. Nos entrenamos para usar herramientas que muchas veces creamos para comunicar aquello que pensamos o necesitamos. Comunicarse es el único camino para crecer como seres humanos.

Al igual que el ser humano la empresa necesita comunicarse. Siendo la empresa una comunidad de pensamientos, el desafío es conquistar la voluntad de sus miembros por compartir un proyecto común. No habrá nunca comunicador coherente que permita alcanzar los objetivos de la empresa sin un compromiso común y para lograrlo la empresa deberá comunicarse mejor y más eficientemente. Es un círculo que se cierra, pero que alguien en la empresa debió iniciar su trazado. Allí el rol estelar es el de la alta dirección.

La comunicación no sólo necesita comunicadores

Cada vez con mayor frecuencia, los puestos de la alta dirección están ocupados por profesionales que no fueron entrenados para ser comunicadores. La academia olvidó incluir en sus pensa el ejercicio práctico de "vender sus propias ideas", la disciplina personal por compartir la malicia y el buen juicio suficientes para gerenciar intereses comunes u opuestos. La sobre especialización hizo creer, equivocadamente, que la comunicación se resolvía contratando a un Jefe de Relaciones Públicas o a una Agencia de comunicaciones. Olvidamos, nuevamente, que debíamos seguir aprendiendo, como cuando niños, a comunicar para sobrevivir.

Más allá de la técnica, la comunicación empresarial se concibe para el ser humano, por ello debemos volver más humana nuestra comunicación y, en consecuencia, conocer en detalle las audiencias o diferentes públicos con los que nos comunicamos. Para tener éxito en tiempos como los que vivimos, cada vez será mayor el tiempo que invertiremos en contar, recibir, explicar, motivar, persuadir, asociar nuestras ideas y hacerlas colectivas y compartidas.

Entrenarnos para comunicar

La comunicación es ESCUCHAR y no sólo HABLAR. Saber ponerse en el lugar de otros, desarrollar la habilidad de direccionar nuestro ángulo de visión y pensamiento con aquél con quien deseamos comunicarnos y así permitirle ser escuchado. La comunicación es un MEDIO porque crea contactos, asocia intereses, genera compromisos y lealtades. Favorece el intercambio y abre canales que retransmiten ideas. La comunicación crea espacios. Solidifica decisiones.

Debemos aprender a comunicarnos, para ello contar con ideas claras de nuestros proyectos. No esperar que las tengan otros en lugar de uno y dar prueba de una imaginación permanente. Tener curiosidad por todo, no quedarnos tranquilos con aquello que hemos aprendido, y preguntar constantemente sobre aquello que no conocemos. Ampliar constantemente nuestro campo de actividades, no quedarnos siempre en el mismo ángulo, con los mismos temas, con los mismos prejuicios. Saber esperar, aun cuando la naturaleza humana necesita de cierto hábito y, en consecuencia, no es propensa a cambiar, siempre llega la oportunidad. Para ello debemos ser constantes, consistentes, permanentes en nuestros esfuerzos por persuadir, por convencer. Amar lo que se hace, porque sin amor y pasión no hay vida. Sin entusiasmo no hay progreso. No olvidar la humildad, reconocer nuestras equivocaciones y convertirlas en oportunidades. Finalmente, trabajar y mantenerse jóvenes. Saber utilizar las palabras que hablan los jóvenes pues los viejos saben aprenderlas y comprenderlas. La comunicación es exigente, laboriosa, requiere de un permanente

reentrenamiento, pero sobre todo, de una permanente vocación al aprendizaje, al diálogo, a generar confianza y potenciar nuestra voluntad.

Comunicar: Un reto permanente por motivar

Trabajando en varios talleres de Comunicación Estratégica en México, con mis compañeros Thony Da Silva, hoy mi socio y Francisco Andrés Aldazoro (Patxi), iniciamos un intercambio de ideas sobre la motivación como objetivo permanente de todo aquel que espera de la comunicación una herramienta estratégica para agregar valor a su plan de vida o de negocios.

Patxi describía el gran impacto de nuestros mensajes cuando desarrollamos habilidades para gerenciar la información no verbal, e incorporamos emoción a nuestra actuación. Comparto en estos apuntes, lo que mi equipo llama la “secuencia motivadora” de una buena presentación, desarrollando así, a partir de la estrategia, una comunicación efectiva orientada al logro.

Paso 1 – Llamar la atención

Se refiere al desarrollo de mensajes estratégicos. Es decir, preocuparse por los contenidos, pero sobre todo en su fondo y forma. Todas las investigaciones que he conocido hablan de que más del 90% de la impresión que se forman nuestras audiencias sobre nosotros, se basa en el impacto de la comunicación no verbal. Esto se refiere al manejo de nuestro cuerpo, la administración de nuestra voz y al desarrollo de *rapport*. Para Patxi, la voz representa 40% del impacto. No hay segunda oportunidad para crear una buena primera impresión, y que a partir de allí la gente diga “Yo quiero oír más”.

Paso 2 – Explicar y/o despertar la necesidad

Esta fase requiere un conocimiento suficiente de lo que espera nuestra audiencia. Sólo la identificación temprana de necesidades reales o potenciales, puede conducirnos al éxito. No siempre existen los “mercados de demanda”, pero podemos, sin duda, crearlos pensando como un consumidor y no como productor. Con frecuencia nos olvidamos del cliente, por ello creamos *rapport* con la audiencia y la sensibilizamos de aquello que proponemos. Frecuentemente, en una presentación, la gente dice al final: “¡Hay que hacer algo!”, y a partir de allí se comprometen con la empresa y, en consecuencia, la apoyan.

Paso 3 – Satisfacer la necesidad

La consecuencia de ejecutar correctamente los pasos 1 y 2 es obtener un cliente que asegura éxito a la idea y que apuesta al proyecto que presentamos. Cuando ello sucede, la gente dice: “Esto es lo que hay que hacer para satisfacer la necesidad”, y de esa manera logramos un compromiso coherente y consistente en el tiempo.

Paso 4 – Visualización de los futuros posibles

La venta de una idea es una habilidad que se desarrolla, no nos es innata. La desarrollamos si escuchamos al cliente y no subestimamos sus deseos. Nuestra capacidad de pintar con la imaginación nuestras ideas, y colorearlas en el pensamiento, es una capacidad que se desarrolla. El gran *manejador* del éxito es la palabra mágica: CONFIANZA. Sólo a través de ella logramos que la gente diga: “Ya me puedo ver junto a los míos disfrutando de los beneficios de esa acción”.

Paso 5 – Invitación a la acción

Finalmente, los mensajes que son enviados verbal y no verbalmente, deben mover al cliente en la información que comunicamos. La confianza mueve al compromiso y genera lealtades. Esta confianza estimula seguridad, y así la gente dirá: “Yo voy a hacer...”.

Estos simples pasos, según Patxi, contribuyen a potenciar el éxito de nuestras presentaciones, y en general, de cualquier intento de vender ideas. Continuamente, para vivir en armonía, vendemos y compramos ideas. Si así lo hacemos en forma inconsciente, ¿cómo podría ser nuestro éxito si todo comenzara por practicar, por simular?. Para ganar hay que prepararse.

Herramientas de la empresa

La comunicación es acción y lo que no se comunica, simplemente, no existe. Este pensamiento fue el punto de partida de un taller de Comunicación Estratégica que compartimos en Costa Rica donde nos propusimos intercambiar ideas sobre un interesante trabajo del francés Bruno Dardelet, autor de “La comunicación, una herramienta en la empresa”. Fue una visión compartida, en la que planteamos que más allá de la técnica, la metodología y la tecnología en sí mismas, la comunicación se debe concebir para el ser humano. Debe ser humana. Es decir, dirigirse a otro, que también es un ser humano. Comunicación es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal. Intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos. Comparto apuntes que fueron parte de ese nutritivo intercambio de ideas.

La comunicación es PRÁCTICA

Desde el momento en que realmente se quiere comunicar se debe ejercer la comunicación con la condición de aprender, es decir, un proceso de mejora continua que nunca concluye. Hay que darle cuerpo, alma y mucha disciplina a la comunicación. Un proceso exitoso de intercambio de mensajes es siempre producto de claras estrategias o acciones ordenadas con un propósito nítido, con objetivos previamente pensados. La comunicación no es un proceso caprichoso, nace de la convicción de todo aquél que integra una organización, que sabe cuál es su rol, hacia dónde se dirige y que, además, posee algo para aportar.

La comunicación es ESCUCHAR

No puede haber comunicación si no desarrollamos la capacidad de escuchar, de colocarnos en el lugar de otros, de comprender los contextos, las intenciones, las realidades de aquellos que intentan enviarnos sus mensajes. Con frecuencia encontramos a ejecutivos de empresas especializados en monólogos, que sólo disfrutaban al escucharse a sí mismos. La comunicación es práctica, mucha práctica. Lo hacemos desde niños, a temprana edad, y al crecer debemos seguir haciéndolo con mayor disciplina.

La comunicación es MEDIO

Comunicar es un medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer intereses, facilitar procesos, armonizar puntos de vista. Es crear contextos que permitan al ser humano convivir en armonía. Comunicar no es un fin. Diseñar la forma y contenido de una revista corporativa no es un fin, es un medio que debe lograr alcanzar claros objetivos para aquellos que lo realizan. Con frecuencia, encuentro numerosos medios corporativos que están dirigidos a complacer el ego de los dueños de empresas o jefes de recursos humanos, y no a dirigir el pensamiento, una fuerza humana para lograr cumplir con un plan de negocios. El recurso humano de una empresa desea seguridad y estabilidad, y ello es sólo posible si la empresa plantea claramente qué busca, cómo lo va a lograr, cómo lo va a sostener en el tiempo, en cuánto tiempo, cómo se van a medir los resultados, y qué se

espera de cada uno de los miembros de la empresa. Objetivos que no sólo se miden en unidades de dinero, sino de esfuerzo, de emoción, de compromiso, de coherencia. Tenemos que humanizar los resultados de las empresas, y todas estas justas aspiraciones son el contenido del mensaje que debe compartirse, y para ello la comunicación es el medio. Más allá del diseño de las formas, está la construcción de los contenidos y la identificación de aquellos que saben motivar y comprometer al recurso humano.

Comunicación: “Efecto boomerang”

Siempre comunicamos, queriendo o no, y todos aquellos mensajes que transmitimos vuelven con la misma calidad, o la misma falla, que fueron emitidos. El silencio, confuso y nutrido de especulaciones, regresa a nosotros en forma de rumores que terminan convirtiéndose en “verdades”. El entusiasmo por compartir ideas, asegurándonos de su comprensión, regresa vestido de compromiso, confianza, convicción y apoyo.

Lo que más se echa de menos en las relaciones de todos los días es la expresión de la verdad. No tenemos derecho a decir falsedades, ni a disfrazar el propio pensamiento, ni a mentir por omisión. Una buena comunicación no llama ni acepta la mentira. Toda acción voluntaria de información se desmorona cuando se aparta de la verdad. Mientras más “humana” es la comunicación más eficaz es en sus logros, y más eficiente en sus esfuerzos.

¿Cuáles son los niveles al comunicarnos?

La comunicación siempre ha sido un tema importante para la sociedad humana. En la antigüedad del mundo mediterráneo recordemos la trascendencia que tenía la enseñanza de la retórica entre griegos y romanos clásicos. Estos estudios atendían tanto a la preparación del contenido de los mensajes, como a la elegancia y efectividad de su presentación en público, como a los importantes detalles de la apariencia del orador (aspecto físico,

vestimenta, etc). Los estudios de retórica se prolongaron muchos siglos después, hasta bien entrado el Renacimiento.

En los últimos años, ha vuelto a renacer el interés general por el cuidado de la retórica, y lo percibimos en la oferta especial de cursos universitarios y de cursos comerciales. Al multiplicarse la necesidad de información se ha dado mayor importancia al hecho en sí de la comunicación y a la garantía de su éxito. Hoy día, la preparación de quienes van a ser voceros de un mensaje importante (funcionarios gubernamentales, altos directivos empresariales, personeros políticos, etc) es cuidadosamente atendida por especialistas de la comunicación, manejando sofisticados equipos audiovisuales. En mi empresa hemos diseñado varios tipos de lo que llamamos "Talleres de Comunicación Estratégica" y los hemos impartido con éxito, en el país y en otros países latinoamericanos.

La preocupación por lograr el propósito de la comunicación nos debe llevar a cuidar los varios niveles de penetración de nuestro mensaje en nuestro interlocutor. Niveles que se pueden resumir en la siguiente forma: quién es la persona (nosotros) que está hablando; por qué razón opinamos; qué es lo que decimos; cómo lo estamos diciendo; a quién se lo decimos; en qué lugar y en qué momento lo hacemos, qué sentido trascendente buscamos despertar (lo "mágico", lo "sublime")

Ciencia y arte en detalle

Sin duda debemos agregar "ciencia" al "arte" de comunicar. No podemos sentirnos satisfechos por nacer con algún don especial, o estar convencidos que el sentido común lo es todo. Para comunicar estratégicamente hay que estudiar y llegar a profundizar en la naturaleza del ser humano y los niveles en los que se relaciona. Para Roberto Dilts, investigador norteamericano, cada vez que nos relacionamos con alguien penetramos su pensamiento en diferentes niveles. Comparto mis apuntes sobre este encuentro de ideas.

Nivel I. El dónde y el cuándo

El lugar donde nos hallamos y las personas con quienes nos relacionamos influyen en nuestra compenetración. Ignorar el ENTORNO como uno de los niveles en los que nos comunicamos es como navegar sin brújula. Compenetrarnos es crear una relación de confianza e interés mutuo. Ir al encuentro de los demás en su propia visión del mundo y no sólo con nuestras ideas. La comunicación es un intercambio de valores y si no logramos identificarnos, no logramos ningún intercambio. Es preciso conocer y aceptar la visión de mundo que posee aquél con quien deseamos comunicarnos. Es indispensable desarrollar la flexibilidad y sensibilidad, lo que no significa que estemos de acuerdo con sus ideas, sino aceptarlas y respetarlas.

Nivel II. El qué

Comprende nuestras acciones concretas y conscientes, es decir, lo que hacemos. Este nivel de la relación se refiere a nuestros comportamientos. Muchas veces olvidamos ver el espejo que tanto nos ayudó a desarrollar la crítica constructiva y nos permitió modificar comportamientos equivocados. La arrogancia, característica muy difundida en empresas, oculta muchas veces las personalidades débiles e inseguras de sus líderes, destruyendo equipos de trabajo y proyectos de vida. Los comportamientos comunican.

Nivel III. El cómo

Nos relacionamos también con nuestras conductas que muchas veces, por reiteradas, llegan a ser automáticas y a menudo habituales, pero que no llegan a ser una capacidad. Según Roberto Dilts, el desafío es desarrollar nuevas CAPACIDADES, y justo para ello debemos entrenarnos. Las conductas se componen de acciones y pensamientos que realizamos conscientemente, mientras que las habilidades son habituales, semiconscientes o inconscientes. Desarrollar capacidades para comunicar supone desarrollar habilidades. Cuando aprendimos a andar en bicicleta tuvimos que invertir un tiempo para construir la

seguridad y confianza que nos permitiera soltar el volante y no caer. La comunicación estratégica es entrenamiento.

Nivel IV. El porqué

Aquello que creemos verdadero e importante, aquellas convicciones y valores que nos identifican o no con los demás condicionan nuestras relaciones. La sociedad se agrupa en comunidades que comparten una visión. Allí está el secreto de una revolución exitosa.

Nivel V. El quién

El sentido que tenemos de nosotros mismos, esencia de las convicciones y valores que definen quiénes somos y cuál es nuestra misión en la vida, es la información que integra nuestra identidad o personalidad. Antes de juzgar a los demás bien vale la pena una revisión de nosotros mismos. Para relacionarnos en este nivel debemos desarrollar balance y madurez en reconocer errores y virtudes.

Nivel VI. Lo espiritual

Aquello que nos conecta con los demás y rebasa nuestra propia identidad. Es un nivel donde lo sublime caracteriza el lenguaje y que no logramos explicar racionalmente. Es un nivel de relaciones “tocadas por la magia” y que se da entre seres humanos, empresas e, inclusive, en comunidad.

Para Roberto Dilts un problema de relaciones interpersonales no puede solucionarse en el mismo nivel de pensamiento que lo ha creado. Si, por ejemplo, estamos enfrentados en el nivel identidad nunca avanzaremos mientras nos cerremos en una discusión de personalidades. Debemos pasar a otro nivel para solucionar y armonizar la relación. Cuando estamos bloqueados o confusos debemos identificar en qué nivel se encuentra el problema y trabajar en su solución.

Los sentidos de la comunicación

Las ideas surgen y se desarrollan en la mente de las personas. Luego se ponen a prueba valorándolas o comunicándolas, entregándolas a otras personas, que las ratifican, modifican o rechazan. En ese proceso de transmisión, es decir, de comunicación, los seres humanos suelen recurrir, principalmente, al lenguaje hablado que, al parecer, es una de las características por las que la especie humana ha asumido la hegemonía en muchos órdenes de la vida sobre el planeta. Esa es la llamada comunicación verbal. Pero el ser humano es capaz de comunicar en otras muchas formas, transmitiendo sus ideas, valores o mensajes a través de sus varios sentidos, o -en el caso del receptor- intentando captar los mensajes a través de esos sentidos. Ejemplos de todo ello hay bastantes, porque saludar mostrando una sonrisa en nuestro rostro es un claro mensaje de acercamiento, de disposición al encuentro. Perfumarnos discretamente cuando acudimos a un encuentro es también una muestra evidente de consideración social. Despedirnos con un beso o un cálido apretón de manos es otra forma de transmitir.

Los sentidos nos sirven para transmitir mensajes y nos sirven para recibirlos. Son como terminales físicos o mentales de nuestros procesos cerebrales. Una mirada o una carcajada expresan ideas, valores o mensajes. No sólo percibimos las palabras de otras personas. Las percepciones nos llegan a través de muchas vías comunicativas. Una caricia afectuosa o un empujón ofensivo son formas de emplear el tacto como vía de transmisión y de recepción.

La educación formal, en sus diversos niveles, suele prestar bastante atención a la estructuración de acertados mecanismos verbales para la transmisión de ideas, acudiendo a la enseñanza de conocimientos gramaticales, de oratoria, de mímica. Pero creo que solamente en las aulas universitarias de Comunicación Social se analizan con algún detenimiento estas otras vertientes del dar y recibir información, no sólo por expresión verbal.

Ejemplos de otros sistemas comunicativos donde participan de modo importante ciertos sentidos corporales pueden ser: la escritura Braille para ciegos, el lenguaje mímico para sordomudos, el alfabeto Morse y sus señales luminosas en la marina. Y para poner la cosa más complicada, citemos la comunicación extra sensorial, como puede ser la telepatía.

Comunicar es simple

Parece obvio, pero no lo es. La simplicidad atenta contra la profundidad y las formas contra la sustancia. Joan Costa, señala: “Si las cosas pueden ser difíciles, para qué hacerlas fáciles”. En síntesis: comunicar es tan simple, que lo hacemos complejo. Comparto con ustedes una reflexión que se me ocurrió mientras escuchaba a mi hijo Italo Aquiles, en 1999, estudiando los sentidos para su examen final.

Sentido de la vista

“Se ve bien...”, “No puedo ver lo que pasa...”. Cuando estamos involucrados en una situación debemos hacer el esfuerzo de salir del lugar donde estamos y “vernós desde afuera” para decidir más objetivamente el camino correcto. Cuando hablamos de comunicación no verbal afirmamos que “una mirada vale más que mil palabras”. Cuando nos proponemos comunicar nuestros mensajes, bajar la mirada puede ser una señal de inseguridad, más que de vergüenza o introversión. Ver lo que sucede no es comprender lo que sucede. Por ello no basta sólo con afinar este sentido.

Sentido del olfato

“Esto no huele bien” es una expresión común, una señal para ser más prudente. El “olfato del sabueso” se refiere a la gerencia estratégica de las percepciones que influyen en nuestras emociones, mensajes intangibles que condicionan nuestra acción. Un buen olfato se potencia a partir de la información, por ello, con frecuencia, comento que leer el periódico, preguntar y escuchar a la gente de la calle, e intercambiar ideas permanentemente, más que pensar que es un trabajo; es la manera de educar el olfato. La

posibilidad de ser proactivos y adelantarnos a los acontecimientos, pasa necesariamente por la capacidad de interpretar, y eso requiere de mucho “olfato”

Sentido del gusto

“Esto no me está gustando”. “Esa persona me gusta, da seguridad”. Expresiones que siguen hablando de intangibles que se hacen tangibles a través del estímulo que activa nuestros sentidos. Llegamos a “degusta” la relación en la empresa y calificarla de positiva o negativa, dependiendo de un sinnúmero de mensajes: compañerismo, colaboración, compromiso, apoyo. El gusto por el trabajo es la consecuencia de lo armónico, sostenido y eficaz de un plan de comunicación. No sólo estimulado a través de lo formal, es decir, los medios impresos o los contactos cara a cara, sino por la capacidad de generar rumores positivos que agreguen valores a la relación. Comunicar es un intercambio de valores.

Sentido del tacto

“Tiene manos de gente trabajadora”, “Por sus dedos se nota que es una persona descuidada”. “A este jefe nunca se le pasa la mano con su gente”. El tacto conecta a la gente o crea barreras difíciles de saltar. Hay limitaciones físicas, no todos tenemos la misma piel y ello envía mensajes. Una mano de piel seca podría comunicar lo tosco de alguien, sin serlo. Pasar la mano y que el calor del apoyo estimule emociones, puede ser la única forma de lograr identificación. Más que una carta, me refiero al contacto directo que sin duda es el mejor y el más eficaz medio de comunicación, pero si lo hacemos con tacto. En las empresas se habían olvidado de la importancia de la oportuna mano sobre el hombro, o de un abrazo. Hoy, si se fijan con cuidado, las empresas que atienden al público, tienden a “tocar” al cliente, haciendo más cálida y cercana la relación.

Sentido del oído

“Este tipo me está gritando...”, “Con esa voz no convence a nadie”, “mi jefe no escucha”. Frases comunes que indican que hay que gerenciar el volumen, el tono, la armonía entre palabras, en fin un concierto que para ser exitoso requeriría entrenamiento y conocer una buena partitura. Otro aspecto es escuchar. Frecuentemente queremos escuchar sólo aquellos mensajes con los que estamos de acuerdo, o “tocar de oído” sin antes haber definido los mensajes, y alineado visiones sobre los objetivos a alcanzar.

Sentido que faltaba: El sentido común

Claro, el más importante y el que muchas veces dejamos de lado. Es el sentido que potencia los sentidos, desconocerlo es fracasar. Puede que la razón indique que todo está bien, pero hay algo que se percibe. Esa sensación claramente diferenciada del susto es la que nos conduce a una buena decisión.

Cómo programar el pensamiento: de la capacidad a la habilidad

La buena comunicación es tan natural y espontánea que sólo notamos que algo anda mal cuando no podemos explicar el fracaso de nuestros objetivos personales y profesionales.

Nacemos con las herramientas para comunicar y movilizarnos. Son tan básicas y simples que olvidamos que están allí. Recurrimos a entes especializados antes de tiempo y subestimamos nuestras propias capacidades para operar. Cada vez hay más literatura disponible que nos permite explicar y resolver nuestras propias carencias.

El estudio de las ciencias sociales, sin duda, nos ha permitido un permanente encuentro con nosotros mismos, potenciando la comprensión del entorno y su influencia en cada uno de nosotros. Se han desarrollado múltiples metodologías para el estudio del ser humano, su

conducta y actuaciones, permitiendo identificar áreas de mejora que nos permiten acercar nuestra voluntad de acción al logro concreto. Se trata de alcanzar lo que queremos y más allá de preocuparnos por hacer, ocuparnos por hacer. Comparto en estos apuntes una reflexión de esas aproximaciones científicas que han agregado gran valor a la comunicación estratégica: la Programación Neuro Lingüística (PNL).

El PNL tiene su origen en la década de los setenta, en California, cuando un estudiante de psicología y un profesor de lingüística comenzaron a crear modelos que dieron origen a numerosas técnicas que pueden utilizarse, tanto personal como profesionalmente. Se emplean en diversos ámbitos, como el deporte, los negocios, las ventas y la educación, y no sólo permiten ponernos en contacto e influir en otras personas, sino también penetrar en nuestro interior, unificando las distintas partes de nuestro ser.

Definiciones que ayudan a comprender

El significado de la PNL, o Programación Neuro Lingüística, nace de relacionar la Programación, o aquellas pautas de conducta que son recurrentes, es decir, que se repiten convirtiéndose en nuestros actos intencionados, con lo Neuro, que proviene de la mente, es decir, cómo organizamos nuestra vida mental, nuestro pensamiento, y con la Lingüística que proviene de lenguaje, el cómo lo utilizamos y nos condiciona; lenguaje que refiere todo aquello que es verbal y no verbal. La PNL trata de aquellas conexiones que existen y que debemos identificar entre nuestro pensamiento, nuestro lenguaje y nuestras acciones, y cómo nos unimos a otras personas, al mundo y a la dimensión espiritual.

Una manera de enfocar el aprendizaje, la elección y el cambio

Desde el Renacimiento hemos aprendido a ver nuestro cuerpo como una maravillosa máquina, movida por mecanismos materiales y mecanismos espirituales, con capacidad de adentrarse en profundas elucubraciones teóricas, de donde obtiene los posteriores adelantos científicos, y con capacidad de realizar las proezas deportivas más espectaculares, sobrepasadas año tras año. Todo un conjunto de escuelas filosóficas cuerpo-mente han ido

apareciendo, destacando cada una de ellas alguna característica particular de esa relación creadora entre el espíritu y la materia.

Desde el punto de vista de la comunicación no creo que se haya estudiado suficientemente ese fenómeno de relación. Algunas escuelas filosóficas surgidas han planteado, con mayor o menor éxito, señalamientos, evidencias y procedimientos.

Una de esas tendencias surgidas es la llamada Programación Neuro Lingüística (PNL), de la que -en mis lecturas- he aprendido algunos principios, que me inspiran respeto y consideración. Su tesis fundamental es que la fisiología corporal funciona en concordancia con las estructuras mentales, influyendo una sobre la otra y demostrando que ambas pueden ser programadas.

El estudio de la fisiología corporal, es decir, la determinación de cómo está compuesto nuestro organismo y cómo funciona, nos permite descubrir nuestras particulares o individuales capacidades corporales. La Programación Neuro Lingüística afirma que, si sobre esa base se complementa un trabajo sistemático de las estructuras mentales, el individuo puede convertir en habilidad real lo que sólo poseía en potencia, y afirma además que esa mentalidad bien organizada (entrenada) es capaz de hacer aparecer capacidades y habilidades novedosas para el individuo, no tanto porque se estén “creando” de la nada, sino porque eran condiciones latentes o escondidas en nuestro interior, que la PNL sabe hacer aflorar a la superficie.

Justamente, esas prácticas de desarrollo de la personalidad son las que, a aquellos que no conocen la esencia profunda de la PNL, les lleva a decir que son cosas de “magia”, o que son “simplemente técnicas”. Esa misma incompreensión injustificada la hay hacia las escuelas de meditación, o hacia el yoga oriental.

El desafío que tenemos todos, es descubrir la naturaleza de la estructura profunda de nuestro ser humano y el proceso mediante el cual esas estructuras latentes son transmitidas a las superficiales, determinando nuestra forma de interactuar y relacionarnos con el mundo

que nos rodea. El desarrollar habilidades a partir de nuestras múltiples e inexploradas capacidades, permite llegar a otras personas y penetrar en nuestro interior, unificando las distintas partes de nuestro ser y hacer. Un mundo donde lo "mejor" es posible.

Los pensamientos de nuestra mente y la fisiología de nuestro cuerpo están íntimamente ligados: nuestro pensamiento afecta nuestra fisiología, del modo que nuestra salud física y nuestro bienestar afecta a nuestros pensamientos. El CUERPO, la MENTE y el ESPÍRITU, se funden en las convicciones que tenemos. Las cosas en las que creemos incondicionalmente afectan lo que pensamos, y ellas en nuestra manera de actuar.

Las cuatro etapas del aprendizaje de habilidades

De acuerdo a Joseph O'Connor e Ian McDermott, autores del libro "El Lenguaje Corporal", editado por Plaza & Janés en 1997, el aprendizaje tiene cuatro etapas. La primera es la llamada *Incompetencia Inconsciente*, es decir, cuando nos sentimos interesados en desarrollar alguna capacidad, por ejemplo para comunicarnos, pero no sabemos hacerlo y ni siquiera lo hemos intentado. En este nivel o etapa, la seguridad en nosotros mismos y el sentido constructivo de la autocrítica pueden transformar la voluntad en acción para mejorar y crecer. La segunda etapa es la llamada *Incompetencia Consciente*. Una vez iniciado el proceso de aprendizaje, aunque logremos ejecutar las acciones necesarias no las realizamos con la suficiente eficacia. Sabemos lo suficiente para reconocer que no lo hacemos bien y eso nos exige un gran esfuerzo de atención consciente. Esta es la fase, a juicio de los expertos, en la que más aprendemos, una etapa en la que transcurre buena parte de nuestra vida por las diferentes actividades que las nuevas realidades nos obligan a asumir.

Las dos últimas etapas son: La *Competencia Consciente*, en la que sabemos hacer porque hemos alcanzado un desempeño adecuado, pero seguimos necesitando mucha concentración para ser mejores, y luego la *Competencia Inconsciente*, etapa donde ejecutamos las acciones con facilidad, sin necesidad de pensar. Este es un nivel del aprendizaje donde la conducta que queríamos asumir y el desarrollo de capacidades

ha convertido aquello para lo que nos entrenamos en un acto tan natural y habitual que ahora es llevado a cabo inconscientemente por nuestra mente.

Comunicar: ¿Amenaza u oportunidad?

Mucha gente, en algún momento de su vida y ante alguna circunstancia se ha enfrentado al dilema de decir algo o no decirlo. A veces, por cierta inseguridad personal, que considero falta de confianza. O pueda que ante la duda de que no va a ser comprendido, y que llamo incertidumbre.

¿Cuáles son los riesgos del silencio, de la falta de información?. Fundamentalmente son la confusión o la aparición de conceptos inapropiados por parte de quien no ha recibido el mensaje. Siempre comunicamos, no es posible dejar de hacerlo. Callar, no supone dejar de comunicarse, estaríamos olvidando que el ser humano posee cinco sentidos.

La comunicación que emitimos define conceptos, sugiere acciones. Tiene un propósito orientador, que podrá o no ser aceptado o compartido por el interlocutor. Pero nuestro silencio priva al destinatario de condiciones de referencia, y le da pie para la formulación de sus propias convicciones o deducciones, acertadas o no.

Lo que puede ser una gran oportunidad es también la peor de las amenazas para el futuro de la organización: la COMUNICACIÓN. Tal como me comentaba mi amigo Juan Carlos Jiménez, "El futuro es lo que nos ocurre hoy, pero nos toma mucho tiempo darnos cuenta y asimilarlo".

Deshojando la margarita de la comunicación: comunico, no comunico; comunico...

Todavía, a pesar de las múltiples reflexiones sobre la conveniencia o no de comunicar lo que hacemos, el porqué lo hacemos y para qué lo hacemos, afloran a nuestra mente dudas

que nos frenan a dar el primer paso. ¿Comunico o no comunico?, ¿Cuándo hacerlo, cuándo no?. Esta realidad, muchas veces, no tiene nada que ver con el tamaño de la empresa, la complejidad de su organización, la naturaleza del área de negocios que desarrollamos, y - mucho menos- con los mitos de la confidencialidad.

En palabras simples y directas, comunicar estratégicamente o no, tiene que ver con nosotros mismos, con nuestro grado de confianza en lo que hacemos, y la certeza de saber qué queremos, cuáles son nuestros propios objetivos. La incertidumbre y la inseguridad son, muchas veces, las manos invisibles que nos detienen y hasta paralizan creyendo que la "no comunicación" es algo posible.

No comunicar es comunicar

"No comunicar" es comunicar que no quiero comunicar y eso permite la especulación, la libre interpretación. Parece un trabalenguas, pero tomen unos minutos para reflexionar sobre la afirmación y creo estarán de acuerdo conmigo. Comunicar compromete, es cierto, y además supone saber qué decir, cómo y a quién. El comunicar a voluntad y convencidos de ello, supone fijar posición y aceptar con humildad que a veces no tenemos respuestas para todo. Mientras que no comunicar, voluntariamente, permite dejar el vacío para esperar reacciones antes de que los demás puedan conocer nuestra posición final. Esto puede ser bueno, pero también malo. Todo depende.

No comunicar, voluntariamente, es un camino para crear ambientes propicios para medir lealtades, confianzas, compromisos con la organización y con sus líderes, pero puede también confundir y socavar reputaciones. Mientras que comunicar estratégicamente es una forma de reforzar compromisos, sembrar nuevos liderazgos y conservar una fuerza laboral estable y segura de aquello que la empresa espera de ella.

Las fórmulas mágicas no existen

No hay fórmulas mágicas que permitan saber a ciencia cierta cuándo comunicar y cuándo no. Pero la decisión que se tome, sea cual fuere, requiere claramente saber qué se quiere, para cuándo, qué precio estoy dispuesto a pagar por ello, y si acierto o me equivoco. Aquello que finalmente hagamos, debe estar en el marco de un propósito claro y constructivo, un motivo definido y explícito que permita construir estrategias que faciliten el logro.

El silencio, como estrategia, debe ser gerenciado con mucha prudencia, al igual que la palabra, pero es más seguro pronunciarlas que tratar de construir ideas a partir de la especulación. El silencio da oportunidades únicas a aquellos "enemigos" del cambio y el logro corporativo. Es un espacio fértil para la intriga y el debilitamiento moral. Porque permite acuñar frases nunca pronunciadas, nunca pensadas, y que el silencio convierte en verdades aparentes que sobreviven a la aclaración y aún a la corrección. Es difícil *torcer* una creencia, porque no hay nada más real que ella.

"Ni lo uno, ni lo otro", decían Mingo y Ana María en Capital AM 710

Esta célebre expresión, de un par de amigos y colegas, permite visualizar que ningún extremo es bueno, y que la verdad puede estar en muchas partes a la vez. La única forma de minimizar la inquietud planteada es contar con una acertada política de comunicación y para ello podemos hacer una tarea muy simple: tomar una hoja de papel, trazar en ella seis rayas verticales y, en cada espacio intermedio colocar las palabras: AUDIENCIAS, MEDIOS, VOCEROS, MENSAJES, FECHA (momento de la acción). Un simple y eficaz ejercicio.

Las AUDIENCIAS de la empresa son una lista de aquellas personas con las que DEBES comunicarte, es decir: empleados, accionistas, gobierno, jefes superiores, medios de comunicación, políticos, etc. MEDIOS son aquellas formas disponibles para comunicarte, es decir: cartas, videos, visitas, declaraciones públicas, presentaciones, publicidad, etc.

VOCEROS son quienes deben comunicarse en cada oportunidad, ya que no siempre debes ser tú, es decir: gerentes de personal, de relaciones publicas, presidente, sindicato, etc. Finalmente, luego de hacer este ejercicio contamos con mayor claridad para afinar los MENSAJES, ya que tendremos una visión más nítida de qué comunicar, ya que hacerlo bien, requiere de un esfuerzo corporativo donde cada quien tiene un rol específico y necesario. Los mensajes tienen que ver con las necesidades que impone el plan de negocios. Sin él, nada podemos hacer, sin él es muy fácil errar. Finalmente, la columna FECHA, es aquél componente que requiere un agudo sentido de oportunidad. El cuándo comunicar requiere un pensamiento estratégico que además le agrega consistencia al cronograma de ejecución del plan de trabajo.

La miopía corporativa y los mitos de la comunicación

Comunicación ha existido siempre, y las sociedades se han desarrollado gracias a su uso. Pero el tipo de empresas que apareció con la llamada Revolución Industrial no dedicó mayor atención a la comunicación corporativa, descuidando en cierta medida la interna y resolviendo la comunicación externa a través de publicidad pagada.

Pero como consecuencia del surgimiento multiplicativo de la información y de la aparición de la informática, los mecanismos de la comunicación se han extendido, abarcando todos los centros de actividad, entre ellos la empresarial; en la empresa actual el flujo de comunicación es muy importante. El personal ya no está constituido por individuos educados en la sumisión. Los mercados dejaron de ser pequeñas vecindades y pasaron a ser comunidades globales. Los procedimientos operativos se basan ahora en tecnologías avanzadas, con nexos y dependencias múltiples. En fin, un cuadro complejo y variado donde la comunicación se debe emplear en forma intensa.

Esa nueva función en la empresa, que se suma a las ya existentes, no es todavía bien entendida y manejada por muchos directores gerenciales. Las primeras soluciones a ese requerimiento fueron designar responsable de las comunicaciones corporativas a algún mando medio, algún director de línea. Eso fue aceptable al comienzo porque no se contaba con suficiente personal académicamente preparado. Pero ya hoy no es el caso. Hay un nutrido grupo de profesionales con capacidad de asumir tales responsabilidades.

Todavía pueden quedar directivos que piensen que el tema de establecer un sistema efectivo de comunicaciones corporativas se resuelve con una buena disponibilidad de dinero y copiando uno u otro manual. Ningún sistema de comunicaciones funcionará adecuadamente si no ha sido elaborado para la propia organización, tomando en consideración la estructura organizacional y la cultura corporativa. Previa consulta con el personal clave, y habiendo garantizado muy claramente la necesaria participación de todos los involucrados, empezando por los directivos de alto nivel, cuyo ejemplo servirá de motor para el resto del personal.

Los "activos invisibles"

Ya no sólo se compete con calidad en los productos, no basta con exhibir un certificado ISO 9000, hace falta algo más. La diferencia entre la calidad desde la perspectiva del fabricante y la calidad desde la perspectiva del consumidor depende de percepciones, sensaciones, intangibles. Hablo de emociones que suceden en cada ser humano, dentro y fuera de la empresa. Diferencias que requieren de la gerencia estratégica de la COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

La cultura empresarial que modela la **IDENTIDAD** (personalidad de la empresa) y la **IMAGEN** o percepción general que se construye en la mente de los públicos de la empresa, son **ACTIVOS INTANGIBLES** que están agregados al valor económico de una empresa, y toman un rol estratégico para su sobrevivencia en tiempos como éstos. Para el *gurú* japonés Hiroyuki Itami, "Los activos invisibles son la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa". Lo "intangible" hace que estas percepciones sean

frágiles si no están insertas en una estrategia coherente, consistente, permanente y, sobre todo, global. Es decir, más allá de un PLAN general de acción que trasciende al solo Gerente de COMUNICACIONES, una estrategia global que integre la empresa, su mundo interior y el entorno que la rodea.

David Punchard, fundador de Graform, prestigiosa empresa consultora que ha diseñado la mayoría de los sistemas de identidad corporativa de las empresas importantes de Venezuela, afirma que numerosos estudios financieros demuestran que el valor de una empresa a la hora de comprar sus acciones en la Bolsa de Valores, trascienden el precio que su balance merece, y ese diferencial por el cual finalmente compramos la acción es la REPUTACIÓN que la empresa ha formado en la mente del comprador. El respeto y la admiración son valores añadidos que pueden multiplicar el precio final de venta.

La reputación es, entonces la suma de muchos intangibles, y de ellos, la CULTURA o forma de ser y hacer empresa, es un factor crítico de éxito. Internacionalmente es tan cuidadosamente vigilada que ahora existe en muchas multinacionales la figura del *Gerente de Cultura*, un profesional cuya responsabilidad básica, dentro de la empresa, es vigilar las desviaciones de los comportamientos culturales de la organización con respecto al estilo que se le quiere imprimir a la empresa para cumplir con su misión.

Componentes de la imagen

Se cree, equivocadamente, que la IMAGEN CORPORATIVA depende de un área específica de la empresa, es decir, de la Gerencia General o del Departamento de Relaciones Públicas o equivalente. La imagen corporativa, es decir, GLOBAL de la empresa, reposa sobre cuatro componentes que se relacionan entre sí: la imagen FINANCIERA, la INSTITUCIONAL, la INTERNA, y la del PRODUCTO. Quiere decir que de la sinergia que cada componente agrega al VALOR final dependerá la reputación que gane la empresa frente a sus públicos.

Profundicemos en los cuatro componentes: La **imagen FINANCIERA** depende, entre otros, de aquellos que gerencian Tesorería, Finanzas, Planificación Estratégica, Relaciones con los Accionistas, Consultores en Inversión que colocan las acciones en la Bolsa, analistas, entre otros. La **imagen INSTITUCIONAL**, o aquella que no está relacionada con lo puramente comercial, depende del Gerente General, el Presidente de la Junta Directiva y demás Directores, el Gerente de Relaciones Públicas, el Gerente de Planta, entre otros. La **imagen INTERNA** o autoimagen, aquella que siente el empleado de la empresa de su lugar de trabajo, depende del Gerente de Personal o Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Seguridad Industrial, Gerentes de área, entre otros. Y la **imagen del PRODUCTO** depende del Gerente de Mercadeo, la Agencia de Publicidad, el Gerente de planta de producción, de Control de Calidad, de Ventas y de Distribución de la empresa, entre otros.

El rol de los ACTORES y su actuación en la obra: "**IMAGEN**", son permanentemente escrutados por la crítica, quien ofrece la puntuación final e influye en forma determinante en la OPINIÓN PÚBLICA general. No basta hacer una buena publicidad y tener suficientes programas de relaciones con la comunidad, no basta con ser HONESTOS y TRANSPARENTES en las relaciones comerciales y humanas, no basta desarrollar procesos industriales con CALIDAD. Para tener ÉXITO, todos los ACTORES y sus PROCESOS deben estar en el marco de una **Estrategia ÚNICA**, consistente, coherente, oportuna y sobre todo, estable.

Una de las herramientas que garantiza la sinergia entre los ACTORES es la construcción de un **COMITÉ DE IMAGEN**, u órgano de reflexión y decisión acerca de la Política de Imagen de la Empresa. Su principal cometido es "procurar un equilibrio sinérgico entre las políticas funcionales (de producción comercial, financiera, etc) y las formales (de identidad, cultura, comunicaciones)". La Imagen Corporativa es más una cuestión de **GERENCIA ESTRATÉGICA** que de comunicación propiamente dicha.

Historias del oftalmólogo y los mitos de sus pacientes

Meses atrás, trabajando en Colombia y Perú, pude constatar una vez más la creciente y global inquietud por gerenciar estratégicamente los problemas de comunicación empresarial. Una gran oportunidad para los comunicadores corporativos latinoamericanos. Comparto en éstos apuntes, algunos de los mitos que se forman en la alta dirección de las empresas, a veces sin querer, lo que he llamado frecuentemente la "Miopía Corporativa".

Primer mito: "tengo un problema de comunicación"

¡Cuántas veces convertimos a la comunicación en "chivo expiatorio" de nuestra propia miopía! Una organización afectada por desencuentros culturales, incomprendida en sus exigencias económicas y profesionales, afectada injustamente por estilos autoritarios y confundida en cuanto a sus roles de trabajo, no desarrolla un clima que estimule a comulgar con nadie. Acudimos a comulgar o comunicar cuando compartimos intereses y valores, y ello es consecuencia de un proceso acertado de gerencia.

La comunicación no resuelve problemas de organización, expresión que ya han leído en mis apuntes. La buena organización es resultado de una gerencia con visión global, más allá de la expresada en la gestión puramente económica. La Universidad de Columbia publicó en 1999, un estudio-encuesta con 1.508 ejecutivos del mundo, sobre lo que será el gerente del Siglo XXI. Se habla de un "líder-administrador-comunicador-negociador". No se percibe que "un gerente no sea un excelente comunicador", ni que "un comunicador no sea capaz de asumir el riesgo de transformarse en buen gerente".

Segundo mito: "la responsabilidad no es mía"

Una expresión concluyente de los diagnósticos gerenciales afirma que "la comunicación interna es solo problema de Recursos Humanos y lo externo es área de Relaciones Públicas". Nada más miope que esta idea *jurásica*. La comunicación es un desafío de todo el equipo gerencial porque cada uno, en forma diferente, aporta a las soluciones o a la

generación de los problemas. Por ello, la coherencia de la acción en equipo en la transmisión de mensajes hacia fuera o hacia adentro de la organización, permitirá un mensaje corporativo común y único que para hacerlo consistente deberá estar basado en el plan estratégico de la empresa y compartido por todos los que conforman la alta dirección.

A riesgo de que el pensamiento *socrático* me critique, creo que desde el Presidente hasta el Gerente de Planta, desde el Gerente de Sistemas hasta el Director de Finanzas, deben compartir una visión y prioridad común. El Gerente de Comunicaciones o de Relaciones Públicas es un profesional experto que contribuye al éxito del equipo llamado empresa. Recursos Humanos puede encontrar en Comunicaciones un excelente apoyo para desarrollar el manual de inducción, y Finanzas una estrategia productiva cuando la Tesorería esté trancada. De no hacerlo se enfrentarán a problemas de gerencia, no de comunicación.

Tercer mito: "importante es lo de afuera"

Nunca un alto gerente se preocupa tanto por la comunicación como cuando desayuna con el periódico en la mano y allí aparece su nombre o el de su empresa, o cuando un chisme social lo señala y cuestiona o cuando la pareja le comenta lo que se dice en el club de su empresa. Esta tradicional miopía es la clásica oportunidad para sensibilizar a la alta dirección de la importancia estratégica de la comunicación; sin embargo, el interés por el tema disminuye en la medida que deja de aparecer en prensa o el comentario se olvida. Frecuentemente, los problemas que enfrentan las empresas no sólo están en la presión de un exigente entorno, sino en el descuido irresponsable hacia el recurso más importante: el humano, lo que piensa y siente.

Compartir el día a día, buscar el tiempo para acercarse y, sobre todo, escuchar a los demás, es la más importante actitud y aptitud que un gerente puede promover. Tomar realmente en serio los *panfletos* o, peyorativamente hablando, los *periodiquitos* o *revisticas* internas es un factor crítico para desarrollar una cultura corporativa que potencie la vocación al triunfo en cada uno de los miembros del equipo. Para que un medio de comunicación

interno tenga éxito, debe haber un compromiso permanente en la alta dirección y no un caprichoso comportamiento frente al día a día.

Cuarto mito: "contraten a un asesor"

Cuando la percepción de una situación insostenible se forma en la alta dirección es entonces el gran momento, donde viene la inspiración: ¡Llaman a un asesor!, creyendo que con ello, la experiencia y la habilidad del profesional externo pueden mágicamente hechiza" a la empresa y resolver el problema. La mayoría de las buenas ideas para solucionar un problema de comunicación están en los mismos miembros de la empresa, que nunca fueron escuchados, subestimando la propia capacidad empresarial para resolver sus problemas.

Un consultor es una herramienta útil, pero es un mortal como otros, con virtudes y defectos como muchos. Un profesional que debe potenciar el recurso interno de la empresa, porque en todo caso no siendo empleado puede dejar de prestar servicios y la empresa debe encontrarse en mejor posición que cuando la conoció.

Quinto mito: "dime cuanto cuesta y yo lo pago"

Este es el último de un listado de mitos. Lo dejé para el final porque, frecuentemente, es el que mejor visualiza la **miopía corporativa** de la alta dirección. "¡Dime cuánto cuesta la ejecución de las ideas. Yo busco los reales, pero tú eres responsable de hacer las cosas!". El dinero no compra soluciones, ellas son el resultado de una vocación transformadora, en la forma como hacemos las cosas; es decir, tal como frecuentemente lo menciono: una **Reingeniería del Pensamiento**. La identidad, o personalidad construida por la empresa, se basa muchas veces en intangibles, que son rasgos característicos del comportamiento que comunica la empresa.

El dinero puede financiar los medios para lograr la transformación, pero no compra el mensaje para persuadir al equipo del rumbo que debe asumir, ni el ejemplo que le da

permanencia. La comunicación, como menciona un interesante artículo de la revista colombiana, Clase Empresarial, hoy más que nunca será “abierta, fluida, espontánea, clara, precisa y transversal. Es decir, cada empresa será un libro abierto, primero para sus clientes internos y accionistas, y luego para sus clientes externos, proveedores y distribuidores. Se acabó la era del misterio y de los secretos, y sólo permanecerá el sigilo en la innovación de productos y servicios”. Pero esto sólo será posible si “el viraje incluye la correcta administración del conocimiento, como lo afirma Alvin Toffler”.

La cultura del miope

Las empresas son grupos humanos establecidos para generar bienes que, si bien van a favorecer a todo tipo de clientes, favorecen -en primer término- a quienes forman parte de la organización. Por lo mismo, crean cultura propia, que hasta no hace mucho, cuando las empresas eran casi todas de índole familiar, el vínculo de identificación y cohesión era, justamente, familiar. Pero al crecer el tamaño y la complejidad de la empresa, la cultura se aleja de ese patrón sencillo y se vuelve hacia estructuras más articuladas.

Esa cultura puede, entonces, ser interpretada como una ventaja (oportunidad) o como una desventaja (amenaza). En un mundo económicamente globalizado, donde las empresas multinacionales fabrican productos de componentes hechos en países diferentes y donde algunos empleados van de un país a otro en condiciones de expatriados, la cultura empresarial puede cumplir un papel beneficioso al dar coherencia y consistencia al conglomerado de empleados que van a compartir valores y propósitos comunes. La defensa de ese esquema corresponde a los directivos y gerentes de la organización, que deben respetar los principios corporativos, cumplirlos y hacerlos cumplir por todos los empleados, con quienes deben mantener contactos para decirles cosas y para escucharlos. De esa manera se construyen actitudes entre el personal, y con un personal motivado y atendido, la cultura corporativa nunca puede convertirse en amenaza.

Cruce de culturas

Hoy es frecuente tener dificultades para encontrar habitaciones libres en los hoteles de las principales ciudades del país. Es común recorrer el lobby de un hotel y escuchar diferentes idiomas caracterizados, en lo no verbal, por gestos, miradas, vestimenta, y hasta la manifestación de emociones diferentes a las aprendidas aquí, en casa. Muchos de nosotros, o habíamos olvidado aquellas épocas de proliferación de "misiues", o nunca las conocimos. Esta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como "problemas de comunicación", afirmación que es tratada superficialmente, sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que, de no ser gerenciadas estratégicamente, se convertirán en claras amenazas para las empresas frente al nuevo milenio.

Aquellas empresas que sepan estimular a sus equipos humanos, más allá de las dificultades de integración de idiomas con flexibilidad y tolerancia para convivir con gente diferente, serán las más favorecidas en la ejecución de sus planes de negocios. Más allá de preocuparse por aquello que publiquen los periódicos, deberán ocuparse de crear mecanismos estables de integración cultural que permitan comprender los mensajes en su justa dimensión y con las verdaderas intenciones de quien trata de comunicarse. Hablo de romper barreras mentales que nos hacen especular y malentender muchos mensajes que son transmitidos con buena intención y mucho interés.

El pensamiento globalizado

Se nos dice con frecuencia que el individuo moderno que quiera realizar cualquier actividad importante debe tener una mente globalizada. ¿Y qué es eso?. Veamos algunos aspectos: Entendemos por mente un conjunto de facultades cerebrales que permiten al individuo conocer, entender, valorar y decidir. La mente se ha elaborado desde un aporte básico genético (intuición hereditaria), sumando luego un proceso de educación formal (familiar, escolar, etc), y uno de esfuerzo personal (observación, deducción, estudio). Con la mente se

intenta comprender el medio que nos rodea y todo aquello que nos interesa. Ese conocimiento se va a emplear en beneficio propio y/o de los relacionados (o en perjuicio).

Sobre la mente ejercen influencia o presión (con buena o mala intención), la sociedad, la familia, los allegados, la empresa, los grupos organizados, la información y la comunicación, etc. Suele ser confundida con erudición por lo que algunos pueden pensar que mente global equivale a saber de muchas cosas. Pero la globalidad debe ser entendida, principalmente, como la facultad de poder relacionar con amplitud unas y otras cosas, unas y otras circunstancias. Y como consecuencia de esa relación, llegar a entender la realidad del fenómeno que nos interesa en ese momento. Desde luego que a mayor erudición, mayor facilidad para establecer relaciones. Pero esa facilidad no sólo depende de la erudición, sino de otras facultades de la mente que ha sido bien entrenada.

Tampoco es mente global solamente la que sabe ciertas cosas del mundo internacional, o lo que sabe manejar las tecnologías de la relación comunicacional. Esos pudieran ser ingredientes aconsejables, pero no definitivos. Como ejemplo, yo podría decir que un buen novelista pudiera servir para entender lo que fuera una mente global, aunque esa persona nunca haya salido de su país.

Barreras de entrada a la mente

El líder empresarial se preocupa frecuentemente por esta realidad globalizante y compleja, pero sólo a los niveles superiores de su empresa, olvidando a la secretaria, al jefe de oficina, al gerente, al chofer, al cajero y, en general, al nivel medio y bajo de la empresa. Esta "miopía corporativa" incentiva las islas de poder y desestimula el espíritu de equipo, generando un ambiente que impacta la productividad, evita la construcción de una nueva identidad para la empresa y afecta la imagen o reputación de toda la organización.

El calificativo *expatriados*, frecuente en empresas multinacionales o locales aliadas a extranjeras, se convierte en una etiqueta que, junto al de *nacionales*, terminan enfrentando posiciones demasiado complejas de gerenciar. El ejecutivo moderno y actualizado, olvida

que la cultura de su empresa será, a partir de ahora, diferente y se resiste a gerenciar el proceso antes de que el mismo tome vida propia y a veces contraria a sus intereses. Antes de que alguien controle por ti los procesos culturales, geréncialos tú, asumiendo el liderazgo, olvidando falsos nacionalismos que muchas veces conspiran contra los planes de negocio de la empresa.

Barreras de salida a nuestros públicos

Pero no termina allí. Aún cuando el venezolano, en general, es gente abierta al mundo, sabe y quiere mezclarse, le gusta copiar modelos extranjeros de comportamiento y tiene clara vocación de ciudadano del mundo en los nuevos tiempos.

Para traspasar las barreras de salida, las empresas exitosas deben elaborar programas de inducción que intervengan la cultura de la empresa, que propicien actitudes colectivas por comprenderse y, en forma madura, disculpar a aquellos que muchas veces por arrogancia o simple inexperiencia pasan a liderar al recurso humano multinacional o nacional. Se trata de construir canales confiables, sostenidos y flexibles, de comunicación entre todos, y esto no se refiere sólo a publicar boletines, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes. Se refiere a desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de negocios y la importancia de construir una coherente y consistente actitud por trabajar juntos para competir y ser mejores.

Comunicar: una lección para toda la vida

Equivocadamente creemos que la admiración y el respeto se ganan colocándonos por encima de quienes nos rodean, sin darnos cuenta que convertimos el lenguaje en una barrera y no en el medio adecuado para el intercambio de ideas. Para llegar a buen destino no basta disponer de un mapa, o plan de acción, el éxito dependerá de la visión compartida entre los compañeros de ruta, y el desarrollo de habilidades que pueden adquirirse cuando

se es consciente de que no lo sabemos todo. Es fundamental la conformación de equipos de trabajo que complementen fortalezas y balanceen debilidades para aprovechar oportunidades y estar preparados frente a las continuas amenazas de un entorno complejo, confuso y cambiante.

La visión de un “cyber-amigo”

A través de mi website, donde comparto numerosas cyber-reflexiones, recibí un e-mail de Carlos Cueto, un amigo de origen peruano que vive en los Estados Unidos. Cueto me envía su interpretación de las ideas compartidas en este capítulo. Transcribo parte de su nota: “Recuerdo que cuando trabajaba en el hospital, especialmente en las noches que pasaba en la sala de emergencias, me di cuenta del porqué del miedo cuando se ve a una persona herida, ensangrentada y luchando por la vida. Uno simplemente tiene miedo porque no sabe lo que hay que hacer. Yo veía cómo las enfermeras, diestras en su oficio, agarraban al paciente, lo acomodaban en la camilla, le comenzaban a limpiar las heridas, aplicaban las intravenosas y, poco a poco, en una comunicación en conjunto y muchas veces muda, sacaban a la persona fuera del peligro en que había llegado, y comenzaba su recuperación. Mientras una de las enfermeras se encargaba de los problemas que tenía el paciente en las piernas, otra trabajaba aliviando los problemas de respiración, mientras todas en conjunto, monitoreaban su respiración y su ritmo cardíaco. Era un engranaje perfecto como trabajaban”.

Esta descripción es un clásico ejemplo de comunicación corporativa racionalizado por mi amigo, quien afirma que “el miedo venía de no saber qué hacer. Pero si cada uno sabe cuál es su puesto todo funciona como una seda, no importa cuánto esté sangrando el paciente, ni cuánto oxígeno va a necesitar. Todos saben lo que tienen que hacer, todos se comunican y tienen una sola meta: sacar al paciente de la sala de emergencias y estabilizarlo lo suficiente para que pase al cuarto de recuperación. Mis analogías son siempre en torno a un hospital, pero creo yo que en una empresa es lo mismo. Un buen equipo está constantemente en comunicación y todos buscan el mismo fin o propósito. Trabajar en conjunto en esto, unir

los esfuerzos para lograr el fin comprometido. Tú explicas bien esto en tu artículo de prensa y me dieron ganas de darte mi opinión y el enfoque que le doy yo”.

Es cierto, Carlos, la comunicación es acción y pone en movimiento a los miembros de una empresa. La comunicación debe y tiene que ser corporativa. Es decir, que todos los miembros del cuerpo empresa tienen una responsabilidad. Ninguno sobra y si alguien falta en su acción, el cuerpo completo falta en su movimiento.

La POMADHA comunicacional, clave de éxito

Me contaba mi apreciado Profesor Salas Jiménez, que su tío Escipión trabajó durante muchos años en la “*Thompson Consulting Ltd.*”, en la sección International Affairs Division, donde creó fama de ser un maestro en las negociaciones más difíciles. Desde sus comienzos, la Dirección de la empresa le encargó los casos más complicados, y en los países de mayor complejidad protocolar.

Recuerda el Profesor Salas que, en una de las visitas vacacionales de su tío a nuestro país, le preguntó cómo hacía para lograr éxito tras éxito, a lo que el tío Escipión le contestó, sonriendo: "Es muy probable que logres triunfar en tus cosas si aplicas POMADHA". Comparto mis apuntes sobre este curioso "remedio", lleno de magia y también, ¿por qué no?, de un toque de fantasía. La comunicación debe ser creativa e innovadora, y comunicar es un intercambio, una negociación donde ambas partes deben ganar.

El pensamiento del tío de Salas Jiménez

Para tener éxito en las tareas que enfrentamos hay una larga lista de métodos propuestos. Conocemos esa lista desde tiempos inmemoriales. Hay métodos sencillos o más complejos, los hay claros y los hay velados. Pero todos tienen una misma estructura, compuesta por tres áreas constitutivas: el área de la realidad externa de las cosas, el área de elaboración de ideas recomendables y el área de aplicación de las medidas físicas adecuadas.

¿No es ése el esquema de plan que aplica un *cinturón negro* karateca para romper numerosos ladrillos, uno sobre otro?. ¿No hay, primero, una observación de la realidad, luego una concentración mental y, finalmente, una aplicación de acción física?. Pues esa es la misma estructura que tiene la **POMADHA** del tío del Profesor Salas Jiménez.

Según el tío Escipión, hay que conocer y estudiar bien los elementos y cosas externas que están involucradas en nuestro caso por resolver; personas, temas, documentos, horarios, antecedentes, etc. Después, hay que pensar acuciosamente las medidas recomendables: objetivos, métodos, alternativas, proposiciones, etc. Finalmente, hay que decidir las acciones a tomar: aplicar fuerza o no aplicarla, sonreír o gruñir, leer un documento, etc.

Para lograr el éxito individual en las empresas de la vida, desde la sencilla aspiración de querer invitar a nuestra esposa a almorzar en la calle, hasta la difícil tarea de llegar a ser sabio, hay multitud de metodologías. En el mercado hay abundante literatura, desde la sencilla y amena de “*Cómo ganar amigos*”, hasta la velada y compleja del “*Tao te king*”. Si quieren mejorar sus aciertos lean toda esa información escrita, asimilen su esencia, y sumen su propio aporte constructivo. Pero siempre comprueben que, antes de actuar, cada una de las tres áreas señaladas han sido bien atendidas.

Los niveles operativos de toda acción ¿están en la POMADHA o no?

Desde luego que el tío Escipión tuvo que explicar con mayor detalle lo que quería decir POMADHA. Y esa explicación fue la siguiente: "Nadie debe emprender una gestión sin haberla **planificado** detalladamente, en todos sus aspectos, los materiales y los personales. El triunfo no es una suerte de lotería, sino el resultado de un esfuerzo sostenido y coherente en el marco de una estrategia y una visión, orientadas al logro".

Esa estrategia previa requiere haber atendido con acierto los seis niveles operativos de toda acción. La combinación de las primeras letras de cada uno de esos seis niveles forma la palabra **POMADHA**. Es decir: **P**ersonas relacionadas, **O**bjetivos claros, **M**étodos probados, **A**lternativas previstas, **D**ocumentos oportunos y **H**abilidad personal.

Personas relacionadas

Esto implica la preocupación por averiguar con quiénes nos vamos a reunir. Sus cargos, su idiosincrasia y su posición ante el asunto que nos interesa. Frecuentemente acudimos a encuentros personales o profesionales sin suficiente información, contando con la suerte que nos acompañará, en una actitud de “como vaya viniendo, vamos viendo”, tal como dice la "filosofía Eudomar Santos" (de la telenovela *Por estas calles*, de Ibsen Martínez). En tiempos como éstos, la **relación proactiva** que nos permite lograr acceso a aspectos de nuestro interés y la **información** previa lograda, constituyen factores críticos de éxito.

Objetivos claros

Tener objetivos claros exige haber definido la prioridad de nuestro interés y los posibles objetivos complementarios a alcanzar. Los ejercicios de “estrategizar”, como diría mi amigo Oscar Machado, son claves para asegurar la negociación que esperamos, forma **única** de alcanzar el logro. Muchas veces confundimos, en nuestra vida de gerentes, y - probablemente- por la utilización inadecuada del lenguaje, el concepto de **objetivo** y el de **meta**. Un objetivo es concretar positivamente la negociación que deseamos realizar, mientras que las metas son logros parciales para alcanzar el objetivo final.

Métodos probados

Métodos probados se refiere, de acuerdo a la explicación del tío Escipión, a un repaso previo a la metodología que pensamos emplear en el desarrollo de la negociación, insistiendo en que se haya **probado** exitosamente con anterioridad. Si se tratara de innovaciones, deberían ser **ensayadas** antes de iniciar la negociación. Esta propuesta es simple y, por tanto, **compleja**, pues nadie la internaliza hasta después de equivocarse. Ella se refiere al desarrollo de las habilidades y los niveles de seguridad que se requieren para lograr ser un **buen** negociador. Esta materia, hoy en día, forma parte de los cursos en los institutos de altos estudios, y merece todo el respeto de exitosos hombres de negocio del mundo.

Alternativas previstas

Alternativas previstas son las que debemos llevar preparadas y analizadas por si la negociación se encajona sorpresivamente. Habrá que jerarquizarlas en función de nuestros intereses. Los escenarios en una negociación pueden cambiar en instantes. Una noticia de prensa, un comentario inadecuado, un mensaje no verbal (expresiones en la cara, movimientos del cuerpo, etc). Por ello debemos ser **flexibles e inteligentes** en la actuación. Me refiero a una inteligencia que no sólo es "chispa creativa", sino que es el resultado de la realización de simulaciones en escenarios bien pensados, que van del óptimo al peor, y cada uno de ellos debe tener conceptualizados los mensajes clave, tanto verbales como no verbales. La vieja expresión "cara de jugador de póker" es una de las técnicas que se aprenden para la negociación.

Documentos oportunos

Documentos oportunos se refiere a la disponibilidad y aporte de información documental convincente, dosificada a lo largo de la reunión, de acuerdo a nuestra conveniencia. Uno de los mensajes clave que recibe la contraparte en una negociación es la cantidad y calidad de información que llevamos a la reunión. Contar con una buena información exige relaciones proactivas y confiables, y además, seguimiento de los temas objeto de la negociación, experiencias anteriores de la contraparte en otras negociaciones, etc. No sólo son documentos que apoyan la negociación y dan mayor credibilidad e influencia a nuestros argumentos, pueden ser -inclusive- informaciones de la personalidad de aquél con quien negociamos.

Habilidad personal

Habilidad personal es la que, en función del entrenamiento recibido y de las cambiantes condiciones de cada reunión, se debe desarrollar durante las discusiones y las distintas alternativas que se presentan. Me comentaba mi querido Profesor, de los "secretos" de su tío exitoso que, basado siempre en los objetivos, maniobraba por los rumbos disponibles o

abriendo nuevos rumbos, para lograr llegar al final deseado. La habilidad es la consecuencia de un entrenamiento permanente y exigente. Hay personas que nacen con dotes que luego perfeccionan, pero nosotros, los simples mortales, para tener éxito en nuestras negociaciones profesionales o personales, debemos entrenar duro. Hoy en día, hay mucha bibliografía disponible, y hasta videos de formación. Los invito a no sobrestimar sus cualidades y a no subestimar al competidor. Un entrenamiento a tiempo, bien untado de **POMADHA** podría ser la clave para obtener el **éxito**.

Capítulo III

Gerencia de la Comunicación Corporativa

Uno de los privilegios que tiene el prologuista es el de ser uno de los primeros en leer el libro, capítulo o estudio que presenta antes que el público al que está destinado. Dije privilegio, pero en rigor es también una responsabilidad. Sobre todo en este caso, porque al margen de compartir las ideas de mi amigo Italo Pizzolante, la lectura anticipada del capítulo me obligó a tratar de aportar algo distinto, no con el ánimo de completar, menos aún corregir, sino para evitar la cómoda y frecuente salida de glosar algunos de sus párrafos que, a menudo, logra poco más que quitarle frescura y sorpresa al texto original.

La ocasión me la dio Italo al hablar no sólo de la gerencia sino también del gerente, o comunicador. Sobre este tema, paradójicamente, hay muy poco escrito, y alguna vez con Joan Costa nos complotamos para trabajar juntos, él respaldándose en toda su sabiduría y en la experiencia española, y yo desde mi más modesto atalaya de la Argentina. Este proyecto aún no pudo ser concretado, pero se me ocurrió adelantarle a Italo algo de lo que vengo pensando acerca de un aspecto: la educación del comunicador, al que Italo califica, poéticamente, de “hacedor de esperanzas”.

Alberto Borrini

Periodista. Fundador del Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional (Icomi). Buenos Aires, Argentina

A lo largo de mis años haciendo "evangelización corporativa", es decir, compartiendo sobre lo que es y no es el proceso comunicativo, e influyendo sobre lo que la empresa debe hacer y no debe hacer en el campo comunicacional, he dicho muchas veces que "los caminos a transitar hoy, no son los mismos que nos trajeron hasta aquí". Por ello que ha sido una obsesión para mí el conocer a los pioneros que han hecho de las vivencias prácticas un compendio de experiencias de comunicación que comparten sin egoísmos, así llegué a la puerta del despacho de Alberto Borrini en Buenos Aires, prestigioso periodista Argentino, director de varias publicaciones importantes y actual columnista del diario La Nación, las revistas Apertura y Target.

La educación del comunicador, afirma Don Alberto, es una cuestión que me preocupa desde mucho antes de que la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires (Uces) me convocara en 1993 para crear el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional, a su vez organizador del primer Master en Comunicación Institucional del que han salido ya varias camadas de graduados. En Argentina preferimos el nombre de Institucional, en vez del Corporativo por dos razones: porque la interpretación más superficial del término evoca la actuación muy poco feliz de algunas corporaciones, y además porque apuntábamos no sólo a las empresas, sino también a las entidades de bien público que se han multiplicado en los últimos tiempos, y que necesitan asimismo, y con urgencia, auxilio para comunicarse más eficientemente.

No tengo duda que se han hecho esfuerzos por la profesionalización del Comunicador, sin embargo todavía hay mucha experiencia vivida en el día a día del ejercicio práctico que no se ha llevado a las aulas de nuestras instituciones, un desafío "evangelizador" que debemos asumir todos los que integramos el sector de profesionales en Comunicación Estratégica. *Enseñar, y aprender comunicación empresarial es todo un desafío, sostiene Alberto Borrini, durante un reportaje concedido a The Wall Street Journal, hace algún tiempo, a Peter Drucker se le escapó esta frase: "¡Cómo aprendo cuando me escucho!". Los que no somos tan sabios como Drucker, una abrumadora mayoría de los mortales, para aprender debemos escuchar a los que más saben, asistir a escuelas y universidades, asimilar las propias experiencias, en especial las negativas y sobre todo leer. En nuestra actividad,*

leer significa no sólo leer libros, sino fundamentalmente diarios y revistas, que reflejan desde los problemas y conflictos que debemos plantearnos los comunicadores todos los días, hasta las últimas novedades en el terreno de las ideas y de las técnicas.

Don Alberto cuestiona la disciplina necesaria para avanzar en nuestro proceso de aprendizaje: *La lectura, en estos tiempos de la imagen, exige también un aprendizaje, que las personas maduras fuimos haciendo casi sin darnos cuenta, pero que los más jóvenes tienen que incorporar con cierto método. Comencemos por la de diarios y revistas. Poco después de la aparición de “Megatendencias”, el libro consagratorio de John Naisbitt, visité las oficinas del autor que, en ese entonces, estaban en Washington. La primera conclusión que extraje fue que hoy todo se publica, todo pasa de una forma u otra por los medios, y que si uno selecciona bien la muestra de títulos a seguir cotidianamente puede descubrir tendencias mucho antes de que alcancen su punto óptimo de ebullición.*

Este es un ejemplo de lectura profesional. Pero sin llegar a tanto, a esta altura resulta obvio que un comunicador que no lee concienzudamente diarios y revistas no puede ejercer con idoneidad la profesión. Es uno de los primeros consejos que reciben los alumnos del Master organizado por el Icomi (Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional), nada superfluo porque es un hecho que cada vez se lee menos diarios y revistas, y se depende más de la televisión, medio más limitado en lo estrictamente informativo. En el Master, cuyo director es el ingeniero Jorge Rivara, el contacto y la reflexión mediática se canalizan además a través de dos iniciativas: la participación de profesores y alumnos en un Foro Electrónico que se activa con las noticias del día, y la práctica del Media Coaching, que se hace en Produces, un estudio de televisión de propiedad de la misma universidad, Uces.

La visión estratégica de Don Alberto, sin duda la de un visionario que ha visto crecer decenas de profesionales en la región, autor de libros y promotor de más y mejores profesionales nos invita a mantener una firme actitud a investigar, a “jorungarse el pensamiento”, como frecuentemente comparto con mis estudiantes del Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. *La primera pregunta que surge es ¿qué libros?, me*

dice Don Alberto, *en las escuelas y universidades se recomiendan por lo general obras especializadas, en razón de que el período de enseñanza siempre resulta corto y debe concentrarse en los temas concretos de estudio. Esto es correcto, y cabe acotar que, en el campo concreto de la comunicación corporativa la buena literatura en español, original o traducida, se incrementó mucho en los últimos tiempos. Un botón de muestra es la valiosa propuesta editorial que el lector tiene en sus manos. Los títulos especializados, no solamente en comunicación, de lectura obligatoria o recomendada, suman entre 40 y 50 durante el dictado de nuestro Master. No todos deben ser leídos totalmente; en algunos casos, basta con acceder a un sólo capítulo. La batería abarca libros sobre organización, investigación, management, motivación, etc.*

Con frecuencia, los Comunicadores se quejan de la falta de bibliografía en temas de Imagen e Identidad, sin embargo las experiencia de este “guru” Argentino sostiene que: *la formación de un comunicador corporativo, o institucional, requiere más que literatura especializada. El manejo del lenguaje y de las metáforas, necesarias también en la narrativa de las instituciones, que por lo general padece una falta crónica de fuerza y color, aconsejan la lectura de novelas y ensayos. Joan Costa, que reconoce en el científico Norbert Wiener, creador de la cibernética, a uno de sus principales mentores, incluyó este párrafo en sus “15 Axiomas para los Comunicadores de Empresa”: El director de comunicación debe ser más un generalista que un especialista. No será ni un técnico, ni un burócrata, ni un administrador.*

Para finalizar y volviendo a la literatura, insiste Don Alberto, la pregunta siguiente a la ya formulada sería: ¿cómo se lee?. Leer bien equivale casi a escribir bien. Requiere subrayar, hacer acotaciones al margen, relacionar con otras lecturas. Los libros no son objetos de adorno, son herramientas, y lo mejor que se puede hacer es dialogar con ellos, discutir con ellos, incluso enojarse con ellos. Personalmente, siempre mantuve una relación de tipo bélico con las obras de uno de mis autores más admirados, Marshall McLuhan. Esto en la intimidad. En el Master los alumnos, individual o colectivamente, tienen que redactar fichas, sintetizando contenidos y añadiendo sus comentarios. Este trabajo es esencial para el aprendizaje de la profesión de comunicador corporativo durante el tránsito por la

universidad, más todavía si se trata de un Master, cuya misión principal no es enseñar a hacer, sino enseñar a pensar.

Las empresas de hoy ya no deben ser las empresas de ayer y de siempre, y eso obliga a la formación continua de profesionales abiertos al cambio, flexibles, con sinceras actitudes al trabajo en equipo, a corregir rumbos equivocados y buscar apoyo. Mantener los esquemas organizacionales empresariales de hace veinte o treinta años ya no es posible, ejemplo de ello son las crecientes OPA's que ha experimentado el mundo empresarial y de las que, sin duda, mucho se escribirá.

Me refiero a modelos mentales que funcionaron en otras épocas, pero hoy empiezan a "hacer agua", como las embarcaciones viejas. La "tradicición", comprendida como una actitud a no cambiar, ni adaptarse al nuevo entorno, tiene, además, un problema de imagen, ya que no es fácil comunicar y mucho menos comprender el verdadero valor que esta expresión representa.

Comparto en este apítulo, los siguientes títulos: "Definiciones de Comunicación Corporativa"; "La Comunicación Corporativa agrega valor al Marketing"; "Manual de gestión para la Comunicación Corporativa"; "El diseño de un Plan de Comunicación exitoso"; "¿Es lo mismo publicidad que comunicación corporativa?"; "He aquí el dilema: moverse o morir sin el intento"; "El kit de supervivencia global. Lo que nunca debe faltar en la estrategia"; "El comunicador: un hacedor de esperanzas".

Definiciones de Comunicación Corporativa

Cada día, y con mayor fuerza, la expresión "comunicación corporativa" forma parte de nuestro vocabulario y somos tan dados a etiquetar los conceptos que es importante recordar el significado de esta expresión que hoy ya es difundida y de común uso en el mundo empresarial. En estos apuntes, voy a profundizar inicialmente sobre la palabra comunicación. Ella tiene una raíz indiscutible: "común", "comunicar". Lo "común" es lo no privativo de una, lo compartido por dos o más a un mismo tiempo. Revisando la etimología de nuestra lengua encontramos que "comunicar" tiene la misma raíz que "comulgar", es decir, "compartir con otro u otros los mismos principios, ideas o sentimientos". No tan sencillo es definir la palabra "corporativa", pues siendo una palabra de extenso uso en la cultura del sajón, para los latinos es relativamente nueva y la utilizamos en diferentes contextos para definir distintas actividades que trascienden a la comunicación propiamente dicha. Sin embargo, mi definición es aquella que plantea la expresión corporativa como cuerpo, es decir, suma de miembros que integran una misma unidad.

En síntesis, la **COMUNICACIÓN CORPORATIVA** define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mensajes donde se comparte más que lo explícito de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un TODO.

Entonces, si la Comunicación Corporativa es TODO lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, TODOS somos responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos.

El resultado de esa comunicación del "todo" ha dado hoy, más que nunca, voz y voto a un gran juez de las empresas y sus ejecutivos: la **OPINIÓN PÚBLICA**. Un fenómeno comunicacional formado por un conjunto heterogéneo y complejo de seres humanos dentro y fuera de la empresa, cuya reacción al estímulo de nuestros mensajes está condicionada a realidades que muchas veces desconocemos.

El mercado de la opinión pública

Ayer y hoy se ha estudiado en profundidad al MERCADO, que para la ciencia del mercadeo, representa un conjunto de consumidores potenciales de mensajes. Una Opinión Pública que comparte necesidades o deseos y que podría estar dispuesta al intercambio de elementos de valor. Mercadeo es, entonces, un proceso de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. No todo lo que mercadea la empresa es tangible, más numerosos y variados son los mensajes intangibles que comunica.

Para algunos analistas, la opinión pública es un fenómeno cuyo estudio es fuente de múltiples oportunidades para empresas e instituciones, y que muchas veces reducimos simplemente a las personas que rodean a la empresa más que al recurso humano que las integra. Otros consideran este fenómeno como la actitud predominante de una comunidad, la voluntad colectiva de la gente" o una recapitulación de la expresión pública con respecto a un tema específico.

Sin embargo, en comunicación estratégica, la expresión genérica y muy global de *opinión pública*, evoluciona necesariamente a través del dibujo cuidadoso de los *mapas de imagen* o de percepciones de la empresa y deja de ser *opinión pública* para convertirse en *opinión de los públicos* de la empresa y que hoy reciben el término financiero de "stakeholders", es decir, aquellos que "apuestan" a la empresa ya que su existencia es de gran importancia para ellos.

El *Marketing* estuvo en el pasado muy enmarcado en lo ECONÓMICO, el objetivo era crear una SÓLIDA y FUERTE imagen de Marca y el monopolio de la comunicación para crearla estaba en pocas manos.

Sin embargo, los caminos que nos permitieron llegar a donde estamos empresarialmente, ya no son los mismos que nos permitirán desarrollar nuestra visión frente al futuro.

Para apuntalar ese mensaje hoy nos comunicamos enfrentando nuevos desafíos empresariales: usar tecnología de información en todas las funciones de la empresa, principalmente en el marketing de servicios y relaciones (internas y externas), conocer nuestros públicos, sus gustos, aquellas cosas que le agradan o no, conocer qué y quién les influencia; la extrema segmentación de los mercados, comprendiendo que cada público posee nítidas diferencias de expectativas; fuerte atención a los clientes, es decir, a cada público de la empresa (empleados, junta directiva, vecinos, políticos, gobierno, accionistas); aumento de la competitividad, inclusive internacionalmente; necesidad de aumentar la productividad, con gran preocupación en los costos, cosa que si no hacemos, desapareceremos; formación profesional para la excelencia, preocupándonos por potenciar nuestros conocimientos y los de quienes nos rodean; contar con las estructuras adecuadas de organización ya que, si no existe el apoyo de la empresa, de nada valen las ideas; extrema preocupación por el medio ambiente, una tendencia indetenible; cuidado del bienestar de los empleados; eficientes sistemas de formación profesional y de entrenamiento.

Del marketing económico al marketing social

Hoy, los nuevos estilos de la competencia, la descentralización política, el protagonismo de la sociedad civil y los grupos de presión, la influencia de los medios y la saturación de mensajes (el ruido), el terrorismo corporativo, entre otras complejas neo-variables condicionan a la empresa como un todo. Frente a ello ya no podemos hablar de MARKETING ECONÓMICO, hoy hablamos de MARKETING SOCIAL. De hablar de mercado hoy pasamos a hablar de OPINIÓN PÚBLICA y, dentro de ella, la opinión del público interno. El mensaje COMERCIAL para crear una sólida y fuerte imagen de marca ha evolucionado ahora para ser un MENSAJE SOCIAL, es decir, crear una sólida, fuerte y HUMANIZADA imagen de empresa. Reputación empresarial que le agregue valor al producto, tangible o intangible, a su proceso de mercadeo y de comercialización.

La situación impone, entonces, una estrategia ÚNICA, COHERENTE y ESTABLE de COMUNICACIÓN CORPORATIVA para la cual no deberían existir fronteras entre las diferentes fuentes de comunicación en la empresa. Pero la realidad es otra y muchas veces cada cual va por su "cuenta y riesgo".

Las nuevas fronteras

Es cierto que cayó el muro de Berlín y se abrió la cortina de hierro y en el país pudimos superar el temor de modificar el precio de la gasolina. Pero hoy, lejos de derrumbar barreras estamos creando unas más altas y más difíciles de enfrentar. Ellas no son fronteras físicas, tangibles. Las nuevas fronteras son MENTALES y nuestra capacidad de comprensión y de adaptación serán los factores críticos de éxito en los tiempos por venir.

El pensamiento del ser humano deberá evolucionar a la misma velocidad que los procesos y la tecnología que lo rodea y para sobrevivir en tiempos como éstos, será necesario lo que he llamado **REINGENIERÍA DEL PENSAMIENTO**, título del anterior libro, me refiero a la forma más confiable de desarrollar las Comunicaciones Corporativas.

Una vez escuché a un conferencista concluir su exposición con una información que repito frecuentemente: "En el mundo de hoy, no será el mayor quien vencerá al menor, será el más rápido quien triunfe sobre el más lento".

La Comunicación Corporativa agrega valor al Marketing

En el marco de un encuentro con mi equipo de trabajo realizado en 1996, celebrando los primeros 20 años de vida profesional que llevamos en esta actividad, tuve el placer de invitar a un colega español experto en Comunicación Corporativa y, en especial, en el manejo de situaciones de crisis.

Las conversaciones fueron el punto de partida para profundizar en el encuentro y aprender junto a Javier Puig Del Campo, un español con la “mundología” suficiente, para hablar cinco idiomas, ser Director General de Edelman, España, y miembro de la Dirección de Edelman P.R. Worldwide, Europa.

Lo único permanente es el cambio

En el marco de cambios y transformación, las empresas han de utilizar técnicas de Marketing que les permitan construir unas mejores relaciones con distribuidores y consumidores. "Las Comunicaciones Corporativas deben estar integradas con el resto de los factores que conforman el Marketing Mix participando en los objetivos globales de la compañía y sirviendo para aquello que son más eficaces: la credibilidad que imprimen a los mensajes y la posibilidad de llegar a audiencias muy específicas", así lo afirma Javier Puig.

Hablar de la empresa, de su imagen y de su posición en el mercado, es hablar del cambio, porque todas las empresas tienen que operar en un ambiente en constante evolución. Los hábitos de compra se han alterado sustancialmente en los últimos años, incluso ha cambiado el tipo de persona que compra. Los adolescentes, por ejemplo, empiezan a tener mucho más poder adquisitivo. El consumidor final también está cambiando. Antes, lo más frecuente era que fuera un ama de casa, ahora esa misma consumidora trabaja, por lo que cambia sus hábitos de consumo.

"Disponemos también hoy de información mucho más sofisticada, según criterios demográficos o psicográficos, que nos permiten segmentar mucho más a nuestros consumidores finales. Nos permite hablar no solamente de la edad y el nivel económico del consumidor, sino también clasificarlo en muchos grupos. Podemos hablar de *yuppies*, etc.", puntualiza Javier Puig.

La integración de nuevos mercados y la competencia

La integración económica y el consecuente crecimiento de los mercados, ha afectado la distribución de productos y, en consecuencia, también ha modificado su forma de ser. Los detallistas tienen cada vez mayor información. La apertura de nuevos mercados hace que, cada vez más, los productos compitan entre sí por el poco espacio que queda disponible en los estantes o puntos de venta.

Los medios de comunicación viven asimismo un gran momento de transformación. "Cada vez existe mayor número de publicaciones, emisoras de radio y de televisión, a pesar de que la crisis ha frenado, más no detenido, la tendencia. Las nuevas tecnologías y la aparición de medios cada vez más segmentados, que persiguen llegar a audiencias específicas, causan una verdadera fragmentación de este mercado, consiguiendo muchas veces como resultado la obtención de un impacto menor a un costo mayor", según Javier Puig. Todo ello indica que se debe ser MUY selectivo a la hora de decidirse por un medio para anunciar.

No hace mucho tiempo, las empresas disponían de un día para decidir responder a un periodista o definir la noticia que enviarían a la prensa para ser leída al día siguiente. Las agencias de comunicación podían, cuando manejaban una "buena información" enviarla incluso, a finales de la tarde. Hoy la realidad es otra, la prensa *on line* ha transformado de forma profunda la dinámica de las relaciones entre empresas y medios. Internet, exige respuestas inmediatas y agencias internacionales como www.patagon.com, www.deprimero.com, o nacionales como www.multipuerta.com son consultadas por la prensa escrita durante el día, e influyen en la dirección que será tratada la información al día siguiente. Hoy estas empresas de información en línea incluso, titulan primeras planas de prensa escrita y son comentadas por radio o TV. Esta realidad debe ser considerada como una nueva dinámica de las empresas haciendo más exigentes sus políticas de comunicación y más proactivas sus herramientas para comunicarse.

Código de campo cambiado

Código de campo cambiado

Código de campo cambiado

El Nacional como ejemplo

La prensa escrita no se ha quedado atrás, cito un ejemplo: la clave del éxito de la nueva identidad de El Nacional, es haber diseñado nuevos productos de comunicación al gusto de un diferente, exigente y bien informado lector. Las páginas de información, turismo, educación, vida útil, papel literario, El Otro Cuerpo del Ateneo, los tips de la sección De Interés, son nuevas e innovadoras respuestas que aseguran la inversión publicitaria en este medio.

La nueva realidad nos obliga a diseñar estrategias cada vez más exactas para llegar al consumidor final en el lugar y en el momento adecuado. Y como resultado de todos estos cambios se ha puesto un nuevo énfasis en las diferentes técnicas de Marketing, técnicas que requieren construir mejores relaciones con los distribuidores y con los consumidores, que reconozcan la importancia de agregar valor a los productos.

Lo cierto, es que la mayoría de los clientes de las agencias de comunicaciones han dejado hace mucho tiempo de hablar de relaciones públicas en su definición antigua de hacerlo bien y que te reconozcan por ello, porque realmente no convence mucho. La mayoría de los directivos tiene mucho más interés en sus objetivos inmediatos y reconocen el valor del aporte que hacen las Comunicaciones Corporativas a sus negocios. No quieren hablar de Comunicación Interna, sino de cómo contribuir a la productividad de los empleados. No quieren hablar de folletos de prestigio, sino de cómo aumentar el valor de sus acciones. Y tampoco quieren hablar de Relaciones Públicas en Marketing Comunicacional, sino de cómo mover los productos de los estantes y vender sus servicios, y para ello requieren de la CONFIANZA y CREDIBILIDAD que le añaden las Comunicaciones Estratégicas Integradas, donde la Comunicación Corporativa tiene un sitio especial.

Javier Puig me pide subrayar con fuerza su pensamiento final: "Toda comunicación requiere de un análisis estratégico y los profesionales de las Comunicaciones Corporativas han estado en el pasado excesivamente concentrados en la implementación o instrumentación. Si deciden utilizar técnicas de Comunicaciones Corporativas en su

Marketing Mix, deben tratar a los asesores como profesionales de Marketing, involúcrenlos en sus planes desde el principio para que sus programas estén en línea con lo que quieren conseguir. Sólo así será posible tener la seguridad de que todas sus agencias están trabajando para conseguir los mismos objetivos".

No hay duda de que las Gerencias de Mercadeo, están viviendo una transformación muy grande y hoy constituyen como parte integral de equipos de trabajo con mayor flexibilidad y apertura. La multiplicidad de especialidades se ha articulado a través de *task force*, en Venezuela son evidentes los logros de Gerencias como la del Banco de Venezuela o el trabajo de agencias de publicidad como Roberto Eliashev y Concept.

Manual de gestión para la Comunicación Corporativa

Como toda actividad del ser humano, la comunicación requiere de herramientas para lograr su apropiada y oportuna gerencia. Investigando en mi biblioteca me encontré con una interesante propuesta de Luis Ángel Sanz de la Tejada en su libro "Integración de la Identidad Corporativa y la Imagen de la empresa". La herramienta que Sanz de la Tejada presenta es el Manual de Gestión.

¿Qué es un Manual de Gestión?

El Manual es un eficiente instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Es un documento que recoge el esfuerzo sostenido de muchas horas de conceptualización. Una herramienta que, en mi opinión, puede contribuir al respeto de los cuadros directivos de la empresa, que ya se han ganado especialidades como Mercadeo, y que muchas veces la injusta percepción de improvisación de nuestro trabajo no nos permite construir.

Lo que pocos saben es que nuestros planes en el área de la comunicación corporativa son mucho más sensibles a los cambios del entorno que los planes de mercadeo, que generalmente se elaboran a principios de año, pudiendo ser modificados durante el año, pero no con el grado de profundidad de los nuestros.

El Manual de Gestión Comunicacional está integrado por: el Plan Estratégico de Imagen Corporativa, la organización de la Dirección de Comunicaciones, las normas generales de la comunicación, los mapas de públicos y el Plan Anual de Comunicaciones.

Plan Estratégico de Imagen Corporativa

El objetivo del Plan Estratégico es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el Plan estratégico de la empresa o Plan de Negocios, y está compuesto por la Política General de Comunicaciones y el Presupuesto, la enumeración de los objetivos empresariales y su traducción en términos de imagen, el estado actual de la imagen y la configuración o adaptación de la personalidad corporativa (Identidad) que requiere la estrategia.

Organización de la Dirección de Comunicaciones

Numerosos planes de imagen fallan por la poca, confusa o mala imagen del Departamento de Comunicaciones. Es vital comunicar qué hace un profesional de comunicaciones. Limitarnos a responder que trabajamos en comunicación es subestimar la esencia de nuestro trabajo. Nosotros articulamos soluciones que agregan valor al plan de negocios de la empresa y anticipamos respuestas a trabas que pudieran afectar a la producción, distribución o venta de los bienes o servicios que produce la empresa a la que servimos.

Lo primero es definir el órgano que debe elaborar y ejecutar el Plan, desarrollar el perfil del Director de Comunicaciones que exige el sector donde se desarrolla la empresa, el ámbito del Departamento y su posición en el organigrama, que debe ser muy cercana al Presidente.

No conozco ninguna empresa exitosa en el manejo de Comunicaciones Corporativas, cuyo trabajo no reporte y esté muy cerca de la Alta Dirección de la empresa. Adicionalmente, deben desarrollar los instrumentos o herramientas de apoyo, tales como; auditoria de comunicación, mensajes o temario de tratamiento público, entrenamiento de voceros, monitoreo y análisis de entorno y, por supuesto, recurso humano adecuado, entre otras cosas.

Normas generales de Comunicación

El objetivo de las normas, que también pueden formar parte de las políticas, aunque son más específicas, es el de imprimir un estilo propio a la comunicación de la empresa, diseñando formas que nos relacionen con nuestras audiencias claves. Me refiero, en concreto, a las puertas abiertas o cerradas, a las relaciones, la consciencia de que todo empresario está en la "vitrina pública" de la opinión del público y que la prensa siempre está alerta para informar a ese público que lee sobre las actividades de la empresa, quiera ella o no hacerlo. Definir las "reglas del juego" en las relaciones es construir confianza y tolerancia, lo cual se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Mapa de públicos

Esta es una de las formas más eficientes que he aprendido para visualizar todas aquellas audiencias que rodean a la empresa. Los *mapas de públicos* tienen por objetivo establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades. En tiempos como éstos es la segmentación o diferenciación clara, siguiendo criterios que nacen del plan de negocios de la empresa, el factor clave de éxito. El foco de las acciones depende del grado de conocimiento del pensamiento de cada una de las audiencias.

Existen múltiples metodologías para lograr dibujar los mapas públicos, criterios que pueden calificar lo político, social, económico, y dentro de ello, su importancia y qué tipo de impacto tienen en la cadena de producción y comercialización de los productos, entre otros

aspectos. También pueden ser segmentados por audiencias (por ejemplo los periodistas) que tienen mayor o menor grado de influencia en la opinión pública o cuya personalidad sea polémica, armonizadora, etc. Es necesario incluir también a los públicos internos, que son vitales para el éxito, pero que también deben ser segmentados, diferenciando el interés de los accionistas y el de los obreros, por hablar sólo de los extremos.

Plan anual de Comunicación

Este es un documento que contiene el estado actual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación. Desafortunadamente, he conocido con frecuencia, el gran esfuerzo por realizarlo y coordinarlo, con diferentes actores del proceso dentro de la empresa, y que luego se quedan sólo en el papel, deslealmente competido por el día a día y el cortoplacismo de la alta dirección de la empresa a la que sólo le inquieta, en el área de las relaciones públicas, lo que sale en el periódico ese día, o el chisme que se corre de la empresa.

Muchos gerentes ven los procesos de comunicación estratégica como "respuestas creativas del momento" y no como un seguro global de vida, construido en sus audiencias, percepciones positivas en forma proactiva y que contrarresten los mensajes negativos o equivocaciones de la empresa en el futuro. No hay seguro de vida más eficiente que la **buena imagen**.

El diseño de un Plan de Comunicaciones exitoso

Frecuentemente nos piden desarrollar **planes** de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee. Sin embargo al plantear las acciones corremos el riesgo de que el plan se convierta en un inventario de buenas ideas poco estructuradas y alineadas más con la creatividad (impuesta por el jefe), que con el direccionamiento estratégico del **plan de negocios** de la empresa, es

decir, con aquello que debe **guiar** permanentemente las acciones de comunicación, tanto interna como externa.

¿En qué consiste el plan?. Pues sea cual sea el tamaño de la empresa lo que se debe preparar es el conjunto de documentos que den respuesta a los siguientes planteamientos: ¿Qué es la empresa y en qué estado de desarrollo se encuentra?. (Misión, visión, plan de negocios, recursos humanos y demás, etc.); ¿a dónde se quiere llegar, estableciendo las sucesivas etapas? (Cronograma, etc.); para llegar a esas metas, ¿cuáles son los temas y asuntos que se deben tratar y resolver?; ¿quiénes (internamente) son las personas que van a intervenir en esas nuevas tareas de comunicación? (adecuada escogencia, capacitación, etc.), y ¿cuáles las personas (internas y externas) que van a ser escogidas como públicos o audiencias?; ¿en qué va a consistir la esencia del mensaje, manteniendo relación con el plan de negocios y la cultura corporativa?. (Imagen, canales y medios de distribución interna y externa, voceros, etc.); ¿qué tiempo, dinero y otros recursos se van a requerir?; ¿quién va a dirigir el plan?. ¿alguien de adentro o de afuera?.

Esa es la agenda a seguir. Al completarla, usted va a tener un primer paso muy útil para enfrentar sus tareas de comunicación, del tamaño apropiado a su organización. Ese esquema debe ser revisado permanentemente para adaptarlo a las realidades de la empresa.

Ahora desarrollemos mayores detalles, un buen plan debe responder siete preguntas básicas:

¿Por qué?

Antes de escribir la primera línea del **plan** y aún confiando en la claridad de aquél que lo ordenó, debemos preguntarnos: ¿Qué hace necesario comunicar?, y ¿Cuál es el posicionamiento que la empresa desea construir?. Me refiero a los atributos (reales y sostenibles) que asignaremos a nuestra empresa en la mente de sus audiencias y que pretenden conformar una tipología o modelo que la diferencia de las demás. Una **imagen** acorde con la expectativa de la empresa. La **claridad** de **visión** en la fase de

conceptualización del **plan** es indispensable y es el único elemento con el cual contamos para garantizar consistencia y coherencia en la ejecución y control de la comunicación empresarial.

¿Quién?

¿Conocemos realmente a aquél con el que deseamos comunicarnos?. Como he dicho antes, comunicar es un **intercambio** de valores y si no conocemos a la persona o grupo de personas con las que deseamos intercambiar, ¿Cómo vamos a comunicarnos?. Segmentar a la opinión pública en la opinión del público, es decir, separada por sus distintos criterios, expectativas, cercanía de relación e importancia o prioridad, entre otros segmentos, es la forma de garantizar que el esfuerzo por enviar nuestros mensajes logre sus objetivos.

Son múltiples las herramientas de segmentación y van, desde el uso siempre oportuno y necesario de la intuición, cuando no hay tiempo o dinero para investigar, hasta la sofisticada elaboración de **mapas** de públicos a partir de encuestas cualitativas y cuantitativas que permiten disparar nuestros mensajes directo al blanco, ahorrando esfuerzo y dinero.

¿Dónde?

No podemos estudiar las audiencias de la empresa si no están en el contexto de aquello que las rodea e influencia. De allí la importancia del Análisis de Situación, quiero decir, el elaborar un riguroso examen de los hechos del entorno y dintorno de la empresa (estudio de percepciones). Para ello sigue siendo muy útil aplicar la tradicional matriz de estudio **DOFA** (debilidades y fortalezas de la empresa, además de las oportunidades y amenazas de aquello que la rodea).

El análisis interno y externo de los hechos de ayer y de hoy en la empresa son vitales para definir el mañana y la realización de una amplia **Auditoría de Imagen**, con la misma rigurosidad de las auditoría financieras, y permite responder la pregunta ¿dónde estamos

parados?. La Auditoría, además de contener el estudio de audiencias, profundiza en la realidad de los medios de comunicación de la empresa e incluso en el tratamiento informativo que la prensa le da. Es imposible alinear un plan de comunicaciones si no utilizamos como referencia el punto de partida de las percepciones que deseamos impactar.

¿Qué?

Además del posicionamiento hay otros mensajes que, en forma coherente, apuntan a los objetivos planteados. Por ello es importante definir el **temario** o guía que contiene todos los mensajes de la empresa. Ese temario tiene diferentes orígenes informativos que trascienden aquello que el dueño o Presidente de la empresa debe comunicar. Me refiero a que la Gerencia de Planta, de Mercadeo, de Finanzas, de Investigación, de Personal, por mencionar sólo algunas, tienen sus audiencias y objetivos particulares y ellos deben ser motor de toda la acción que condiciona medios y recursos del **plan** de comunicaciones.

En esta fase radica frecuentemente el error de las empresas y sus gerentes, ya que todos desean comunicar simultáneamente y muchas veces con diferentes mensajes a una misma audiencia, interna o externa. Un factor clave es la gerencia estratégica de la comunicación, sin ella no hay proyecto de imagen que resista, ni agencia de comunicaciones capaz de satisfacer con éxito la demanda.

¿Cómo?

Responder esta pregunta es satisfacer el reto creativo de combinar las múltiples y muy variadas formas de hacer llegar nuestros mensajes a nuestras audiencias en forma clara, efectiva y consistente. Es aquí donde cabe incorporar en la reflexión la expresión "Estrategia de Comunicación". Les invito a desarrollar, entonces, el conjunto de acciones, pero alineadas con el logro de los objetivos impuestos en el plan de negocios definido previamente por la empresa. Lo que hace estratégico a un plan, es la meridiana claridad de lo que se busca alcanzar y la nítida forma como será medido, pero eso sí, siendo **flexibles**. La rigidez atenta contra el éxito.

La capacidad para predecir la evolución del plan de negocios y la posición que se desea ocupar en el pensamiento de las diferentes audiencias, la claridad de aquello que se busca y cuál es la audiencia en la que se desea lograr, es lo que nos hace hablar de "Planificación Estratégica de la Comunicación" y que contiene la estrategia creativa (ejes temáticos y mensajes específicos) y la estrategia de ejecución (medios de comunicación y otros soportes).

¿Cuándo?

En la respuesta experta a esta pregunta, es donde radica la diferencia profesional entre aquellos que asesoran a las empresas en la definición y ejecución de sus estrategias comunicacionales. Lo oportuno hace la diferencia, pero el esfuerzo debe ser permanente, no espasmódico o caprichoso. La respuesta es **estratégica**, no sólo producto de un "golpe de inspiración matutina".

En esta fase del pensamiento de aquél que desarrolla el **plan** de comunicaciones debe introducir el concepto **perfil empresarial**. *Miopemente* todavía hay empresarios o gerentes que pretenden decretar el perfil, es decir que sea alto o bajo, desconociendo que el perfil, así como otras variables empresariales, debe ser objeto de gerencia. Impactando la notoriedad de la empresa cuando sea requerida y en quien sea necesario, en el marco de una política empresarial acorde con sus objetivos comerciales e institucionales.

¿Cuánto cuesta?

De la previsión y disponibilidad de recursos que exijan las respuestas a las preguntas anteriores, dependerá el éxito de un **plan** eficaz. Elaborar un inteligente, razonable y realizable presupuesto de ejecución, permitirá contar con los recursos financieros que contribuyan al logro del plan de negocios. Como verá, querido lector, son muchas las preguntas y repreguntas que debemos hacernos.

¿Es lo mismo publicidad que comunicación corporativa?

Esta fue una de las interrogantes de otra interesante conversación que compartiera con Javier Puig, experto español y Director General de Edelman Public Relations Worldwide en España. Para Javier el objetivo básico de la Publicidad es cumplir con tres asuntos claves: informar, educar y persuadir. Estos son, exactamente, los mismos objetivos que persiguen las Comunicaciones Corporativas. Y ambas utilizan los mismos medios de comunicación.

La fuerza de la Publicidad, reside en su garantía de frecuencia y alcance. Quien haya oído hablar a los publicistas sabe perfectamente que -además- ese alcance y esa frecuencia se pueden medir en términos muy reales. Las Comunicaciones Corporativas, sin embargo, no pueden ofrecer el mismo control sobre los medios porque, como les he dicho con anterioridad, no "compra espacios", pero sí pueden aportar alcance y, utilizando una variedad de técnicas, incluso llegar a proporcionar frecuencia. Pero no pueden controlar qué escriben los medios o cuándo aparece el mensaje.

Los objetivos: informar, educar y persuadir

En otras palabras, en cuanto al primer objetivo de informar, la publicidad tiene la gran ventaja de llegar a audiencias masivas, de conseguir una amplia notoriedad sobre un producto. Puede llegar a tanta gente y tantas veces como presupuesto tenga el anunciante para ello. Pero cuando llegamos al segundo y tercer objetivos de educar y persuadir, vemos más ventajas en lo que aportan las Comunicaciones Corporativas.

A la hora de educar, la publicidad es mucho más limitada, y la brevedad de un anuncio, unos 20 segundos en promedio por televisión, limita mucho el mensaje. Sin embargo, los consumidores necesitan cada vez más información sobre los productos, sobre sus nuevas formas de aplicación, sus ingredientes, etc. En un artículo o en una entrevista de radio o

televisión, se puede tratar el tema con mayor profundidad. En cuanto a la persuasión, la investigación indica que un artículo se percibe como más creíble que un anuncio publicitario, donde queda bien claro que es el propio fabricante quien transmite el mensaje.

Las Comunicaciones Corporativas nunca pueden ser un sustituto de la Publicidad

La Publicidad, tiene un importante rol en el proceso de la Comunicación Estratégica de la empresa, ya que por su naturaleza agregan frecuencia al mensaje que se desea divulgar, sin embargo todos saben que la empresa anunciante paga al medio para que ello suceda, en consecuencia no agrega credibilidad al producto o servicio que promueve, mientras la Comunicación Corporativa, testimoniada por terceros, bien sean los medios de Comunicación, los clientes, proveedores y otras audiencias si construye confianza y credibilidad en los públicos a los cuales es dirigida.

La realidad es que tanto la Publicidad como las Comunicaciones Corporativas a la debería estar integrada, funcionan mejor cuando trabajan juntas y la investigación ha demostrado que esto es cierto. Por ejemplo, cuando la Publicidad va dirigida a una audiencia masiva, las Comunicaciones Corporativas pueden añadir profundidad al mensaje, conseguir credibilidad en audiencias específicas, llegar a mercados locales, concentrarse en otros atributos del uso del producto, hacer demostraciones en vivo. Motivar a los empleados a mejorar sus objetivos y generar apoyo en los puntos de venta.

A lo largo de la conversación, Javier Puig insiste en afirmar que la gran "baza" de las Comunicaciones Corporativas reside en su capacidad para dar credibilidad a los mensajes y llegar a audiencias específicas.

Las Comunicaciones Corporativas en el círculo de fidelidad

Otra forma de ver cómo intervienen las Comunicaciones Corporativas en el Marketing Mix, es volver un poco a nuestras primeras clases de Marketing y observar el círculo de fidelidad, el *equity circle*. Sabemos que para llegar a ello, la reacción del consumidor pasa por varias etapas y sabemos también que, básicamente, se deben utilizar las técnicas de Publicidad para generar conocimiento y las técnicas de Promoción para incentivar la prueba.

¿Dónde intervienen las Comunicaciones Corporativas?

Realmente pueden aparecer distintas técnicas de Comunicaciones Corporativas en cada momento. En la primera etapa, desde el conocimiento, primera imagen y prueba, las Comunicaciones Corporativas funcionan como un aporte de credibilidad, mientras que en la segunda etapa del círculo, donde se da la prueba, la repetición, el valor y la confianza actúan principalmente para ayudar a aportar ese valor añadido.

La primera etapa de investigación es muy importante, no solamente para evaluar opiniones y percepciones, sino para tener una primera medición que se pueda contrastar con los resultados finales de la campaña. Durante la campaña de notoriedad, se debe hacer llegar información específica, en paralelo, a la red de ventas, al consumidor, al detallista y a los medios de comunicación. La información tiene que llegar al sector, no sólo a los detallistas, sino también a los propios dependientes y debe ir orientada a la creación de eventos especiales para generar el tráfico, el intercambio.

Cuando la crisis toca la puerta...

También hay que estar preparados, según el Director General de Edelman, España, en esta etapa, para posibles casos de emergencia. Esto quiere decir que habrá que estudiar los problemas que pueden surgir, por lo que será necesario contar con un plan de crisis para responder con toda la inmediatez que se requiera en una situación de este tipo. Cuando el

público cuestiona el producto o existen problemas de contaminación o de manipulación, las técnicas de Comunicaciones Corporativas son necesarias para aportar la máxima credibilidad al mensaje que se quiere transmitir, y reducir de esta forma los efectos negativos.

Asimismo, en todas las etapas de la campaña hay que tener bien desarrollado el plan de medios de comunicación, con las distintas tácticas que se pueden utilizar en cada fase, desde ruedas de prensa, giras por distintas ciudades con los voceros de la campaña en cuestión, artículos exclusivos, entrevistas, comunicados, sesiones fotográficas y patrocinios. Por último, Javier Puig comentó que para cerrar el círculo habrá que asignar al presupuesto total una partida para comprobar los resultados del programa, lo que permitiría ver hasta qué punto se ha aumentado el conocimiento, se han cambiado las percepciones, a qué número de personas se ha llegado y con qué frecuencia. En otras palabras, con una mínima inversión se puede saber con exactitud la eficacia de la campaña de Comunicaciones Corporativas. Porque, en resumidas cuentas, de lo que estamos hablando es de eficacia.

Antes de concluir su reflexión, Javier Puig nos comentó que existen otros temas de tipo más institucional que también pueden afectar a las ventas y a la vida de un producto. Habla de relaciones financieras, relaciones con el gobierno, asuntos públicos, relaciones con la comunidad local, relaciones laborales, temas todos ellos en los que pueden intervenir con gran eficacia las técnicas de Comunicación Corporativa.

He aquí el dilema: moverse o morir sin el intento

Cuando un niño sale del vientre de su madre lo primero que hace es gritar, llorar, y si no lo hace, el médico, inmediatamente tiene la sospecha de que algo funciona mal. A las empresas le pasa lo mismo, aquéllas que nacen y no hablan, no comunican, mueren, o la gente percibe que están muriendo. La comunicación está en todas las acciones del niño,

desde su nacimiento y aun antes. Por eso, la madre que lleva a un niño en su vientre debe sentir que se mueve. De lo contrario se inquieta y va al doctor.

Las empresas tienen el mismo comportamiento, deben moverse, deben dar señales de que están vivas para saber que gozan de buena salud. Esto permite atraer afectos, construir alianzas, compartir beneficios, apuntalar confianza y ganar lealtad. El movimiento permitirá atraer no sólo al mejor recurso humano porque admira a la empresa y quiere estar en ella, sino también atraerá a los aliados, que son los que pueden advertir de los problemas que la empresa puede enfrentar. Esta cita es parte de una reflexión que compartiera, con mi amiga y alumna Verónica Reyes, hoy empresaria y consultora en comunicación, que trabaja en Puerto Ordaz. Verónica es parte de esa nueva generación de profesionales, inquietos por actualizar y profesionalizar su papel de Comunicadora Social. Comparto con ustedes algunos segmentos de una grata conversación que sostuvimos y que ella tuvo la gentileza de convertir en artículo de prensa que fue publicado en el interior del país.

Álgebra para la vida corporativa

La imagen es un proceso continuo donde se suman aquellas acciones que son coherentes en el tiempo, se restan las torpezas o la miopía en las acciones, voluntarias o no, se multiplica el esfuerzo, es decir, la frecuencia y la energía con que se emiten los mensajes que crean confianza, y se divide entre la diversidad de temas que la empresa comunica, o por su propia inconsistencia.

El éxito de las empresas combina tres aspectos fundamentales: **cultura**, forma de ser y hacer de una empresa; **identidad**, esa personalidad que los fundadores o dueños decidieron darle a una organización para cumplir con el plan de negocios, y por último; **imagen**, la percepción que tiene el colectivo sobre esa identidad, percepción que, finalmente, se fija en la mente de sus audiencias. La imagen es la resultante, es el reflejo que se hace la opinión pública de las actuaciones, voluntarias o involuntarias, formales o informales, de las empresas.

Comunicación Estratégica vs. Manipulación

La frontera entre la manipulación y la comunicación estratégica es muy clara, bien gruesa: se llama ética empresarial. Todas las acciones estratégicas suenan a manipulación si no están direccionadas a un comportamiento ético y a unos objetivos de beneficio compartido, donde sumamos todos, desde el dueño de la empresa, sus empleados, hasta la comunidad que le rodea. Comunicación estratégica es una forma de lograr los objetivos empresariales de una forma ética. El profesional que intente hacerlo con códigos distintos, es fácilmente identificable. Así como la riqueza material, la manipulación no se logra ocultar, porque estaría subestimando la inteligencia colectiva.

El "kit" de supervivencia global. Lo que nunca debe faltar en la estrategia

Comparto mis apuntes de lo que **Kenneth D. Makovsky**, consultor norteamericano en Comunicación e Imagen, denomina "seis áreas de las comunicaciones que requieren de un enfoque sin fronteras". Áreas que deben ser valoradas con igual importancia en cualquier empresa del mundo.

Primera: Comunicaciones en crisis

Nadie puede predecir cuándo y dónde puede suceder una crisis, comenta Kenneth D. Makovsky en su artículo, pero un detallado análisis o auditoría sobre riesgos descubrirá las vulnerabilidades. Por supuesto, donde dichas vulnerabilidades puedan ser eliminadas, deberán serlo. Algunas pueden ser debidas al tipo de negocio, de manera que las medidas preventivas más fuertes no pueden eliminar fallas en la operación de seguridad, pero la identificación podrá, por lo menos, ayudar a generar planes proactivos que minimicen el

riesgo. Algunas crisis simplemente no pueden ser imaginadas, mucho menos predecidas. Pero eso no quiere decir que la compañía no pueda estar preparada para responder rápida y globalmente.

El establecimiento de un equipo para crisis globales, el cual se extienda a todas las operaciones corporativas a nivel mundial es esencial para cualquier compañía. Lo que he denominado "talleres de comunicación estratégica" y "media training" son indispensables, no sólo por las situaciones de crisis, y para el adecuado manejo frente a los medios de comunicación, sino porque son una eficiente forma de sensibilizar a los miembros de una organización.

Segunda: El ambiente

Los temas ambientales, cada vez más, parecieran no conocer límites geográficos. Así, el tema de procesos de producción o ingredientes de producción, uso o eliminación de éstos, la posición de la compañía respecto a los temas ambientales, deberán ser cuidadosamente formulados y claramente comunicados a través de la compañía y en los mercados donde ésta opera.

Hoy, gracias a la inmediatez de los medios de comunicación, una operación de una empresa en algún lugar remoto, cuyo impacto es transmitido vía satélite, puede afectar el precio de la acción de la empresa en la Bolsa de Nueva York. Un accidente industrial "teóricamente" local, transmitido por una red de radio al resto del país, puede afectar la relación con el Concejo Municipal donde se halla o una transacción internacional, luego de que una agencia de noticias reseña y comenta el hecho. Es tan noticioso el tema ambiental que en algunos casos se ha convertido en bandera electoral para algunos partidos políticos.

Tercera: La economía global

Para Makovsky, las corporaciones tienen un mercado mayor y por lo tanto la obligación de hablar claro acerca de temas económicos globales tales como el acceso al comercio, las barreras de entrada o controles, la moneda, la disponibilidad y movimiento de capital. El

cómo se posicione la compañía con relación a los temas, y cómo luego comunique su posición, influirá fuertemente sobre las percepciones de ésta como líder y como un ciudadano corporativo conocido. El interés propio no es algo negativo siempre y cuando se comunique con claridad meridiana y articulado con los beneficios sociales y económicos para la comunidad y el país en general.

Cuarta: La identidad corporativa

Las percepciones positivas sobre una compañía van más allá de un buen producto, a un precio justo. Una corporación es la suma de las partes que integran el cuerpo empresa, de allí la expresión corporativa, y el “cuerpo” lo integra toda la organización y donde quiera que esté. Por ejemplo, la ética y los valores en el desempeño diario podrán variar considerablemente de cultura a cultura, pero ninguna compañía ha sufrido a largo plazo por poseer una elevada y coherente ética empresarial. Un compromiso muy bien demostrado y comunicado con respecto a la calidad, no sólo atrae clientes, sino también la clase de empleados que hacen posible mantener la calidad. Para la compañía, los inversionistas potenciales estarán influenciados por la reputación de la corporación al igual que por su estado financiero. Por lo tanto es crucial que la imagen de la compañía sea claramente definida, vigilantemente protegida y firmemente comunicada, a partir del plan de negocios de la empresa.

Quinta: Información financiera

De muchas formas, los mercados financieros han guiado el camino hacia la globalización de los negocios. Gracias a la tecnología es muy seguro que los mercados financieros estén plenamente integrados para éste siglo. Por consiguiente, Makovsky recomienda que cualquier programa financiero o de relaciones con inversionistas, tendrá que ser realizado bajo un ámbito global. Esta realidad ha impulsado vertiginosamente la aparición de nuevos medios de comunicación especializada que gerencian más y mejor la información. Eso

exige mayor atención por parte de las empresas a los profesionales de los medios de comunicación social.

Aun, cuando no es nuevo, la preocupación por la información transparente, oportuna y suficiente tiene hoy una especialidad de difícil traducción el *Corporate Governance* o lo que en una investigación que presenté en un evento internacional (Cumbre Andina Anti-Corrupción en Cartagena, Colombia, Noviembre 2000) denominé “Gobernabilidad Corporativa”. Tendencia universal por cuidar los comportamientos de la empresa frente a sus diferentes audiencias, inclusive, mas allá de la comunicación financiera.

Sexta: Comunicaciones internas

Es impresionante como, a menudo, las compañías que tienen programas muy sofisticados de comunicación, con audiencias externas, les falta una organización efectiva, amplios programas para comunicarse con sus empleados, por lo que la comunicación tiende a ser difusa y descoordinada. Obviamente, afirma Kenneth D. Makovsky, la meta principal de las comunicaciones internas es la de mantener informados a los empleados, y de proporcionarles una sensación de pertenencia hacia la compañía. Esa sensación de pertenencia, si acaso la hay, no se extiende más allá de su propia unidad de trabajo o del país en donde están empleados. Numerosas veces los empleados se enteran por el periódico de las grandes decisiones que ha tomado la empresa para la cual trabajan.

El comunicador: un hacedor de esperanzas

Si, es nuestra responsabilidad. Todos aquellos que compartimos masivamente nuestras ideas o la interpretación de aquéllas que no son nuestras, tenemos la obligación de ofrecerles salidas a nuestros lectores, sin monopolio de razones, mostrando el punto de partida de reflexiones que comienzan cuando termina nuestra palabra. Aceptamos la función de comunicadores para promover el encuentro de pensamientos y gerenciar

estratégicamente los desencuentros propios de nuestros tiempos. Son muchos los compañeros en esta ruta en Venezuela, con muchos de ellos comparto en ONG's como la Asociación Civil Queremos Elegir o la Fundación Venezuela 2020. Allí también son numerosos los ciudadanos comprometidos en impulsar al país silente.

Parece pero no es

"No sólo las voluntades políticas o las de diversos grupos son necesarias para la pronta y acertada resolución de los conflictos; necesitamos la magia de pensar en grande desarrollando propuestas de trabajo en equipo y no como encuentros entre gladiadores, tal como ocurre frecuentemente en el Poder Legislativo, de nuestros países, los cuales con una buena dosis de optimismo podrían encontrar la solución a cada uno de los procesos que parecieran estar cada día más empantanados, pensando un poco más en la sociedad y un poco menos en sus conquistas políticas...". Esta cita no me pertenece, ni siquiera es de un venezolano. Es parte de un espectacular artículo que encontré en un viaje de trabajo a México, denominado OPTIMISMO, publicado en el diario El Norte, de Monterrey, y escrito por Bruno Ferrari. Como verán, la transición de nuestros países es sólo parte de una coyuntura global, compleja y muy parecida entre diferentes naciones. "Es mucho más lo que representa aquello para luchar con optimismo, que los problemas intrascendentes por los que luchamos y nos dividimos entre nosotros, desgastando nuestras fuerzas en discusiones inútiles", afirma el mexicano Bruno Ferrari en otra acertada cita que es muy útil para nosotros los venezolanos.

Un desconocido amigo con una conocida y compartida visión

"El optimismo forma parte de la perseverancia. La perseverancia combinada con la entrega valiente para cambiar las cosas, dan como fruto la virtud de la fortaleza. Perseverante es aquél que se inclina a persistir en el ejército del bien a pesar de las molestias que ello podría ocasionar", continúa Ferrari. "Ante el panorama de las últimas semanas y del tiempo venidero, podemos cada uno de nosotros convertirnos en ganadores contra los enemigos ordinarios de nuestro estado y nuestro país; envidiosos, amargados y destructivos, que desgraciadamente se encuentran entre nosotros y que se nutren de la división, el odio y el

encono. Afortunadamente no son mayoría, pero sí hacen suficiente ruido para acaparar nuestra atención".

"El optimismo no sólo es la magia de pensar en grande, ni tampoco sólo ver la luz en medio de la oscuridad, es la certeza de vivir la vida creyendo que todas las cosas tienen una solución temporal o eterna. Quien da a su existencia esta dimensión tiene garantizado el cumplimiento de las promesas de todos los tiempos, ya que nadie desea el mal y la desesperación por encima del bien, la esperanza y la paz", concluye el articulista del periódico mexicano El Norte. Sin duda compartí con Ferrari, una visión y un compromiso común por nuestros países, sin duda me confieso militante apasionado del ejército de los optimistas que define acertadamente en su artículo.

Capítulo IV

La Empresa y los Medios de Comunicación Social

Conocí a Italo Pizzolante en una conferencia de estrategia de la industria del tabaco en Buenos Aires en 1989. Italo atendía a esta reunión en calidad de consultor de Philip Morris desde Venezuela, reunión que nos guiaría hacia una relación profesional y personal de largo plazo, de mutua colaboración y valiosa consultoría en un tópico que a ambos nos apasiona: la comunicación estratégica.

Mi trabajo con Italo y su equipo de confiables profesionales, ha sido una experiencia gratificante y enriquecedora a lo largo de los años como consultores de Philip Morris para América Latina. Ellos realmente han expandido mi visión de las comunicaciones corporativas y me han provisto con un fuerte entendimiento de las fuerzas claves que redefinen a la comunicación estratégica en un mundo de mensajes competitivos, globalización, alta tecnología y lo que es políticamente correcto.

La necesidad de que las empresas comuniquen mensajes independientes a los medios publicitarios tradicionales ha creado un intenso ambiente de competencia por la atención y el espacio en los medios. Este es el punto principal al que Italo hace referencia en este capítulo, que con gran gusto escribo su introducción. Él describe brillantemente, paso a paso, los elementos claves que deben seguirse para hacer que sus mensajes se destaquen del montón. Este capítulo es una compilación de buenos consejos sobre cómo escribir una efectiva nota de prensa, cómo planificar una rueda de prensa exitosa, y cómo construir una relación de mutua confianza con los medios de comunicación. Italo plantea la importancia de la credibilidad y la honestidad en todas las formas de comunicación y reta al lector a ser un mejor comunicador al abrazar los aprendizajes de sus 25 años de experiencia en el campo del cual ambos sentimos gran pasión.

Aurora González

*Directora de Comunicaciones de Kraft/Nabisco
(Philip Morris) para Latinoamérica*

Cada vez es más frecuente la aparición de los actores del mundo empresarial en la prensa, unos porque las circunstancias obligan, a pesar del mito del “bajo perfil”, y otros porque desean hacer publicidad gratis y envían continuamente a los periódicos notas de prensa, que parecen avisos publicitarios al promocionar, con descaro, el nombre de la empresa y calificarse a sí mismas, resaltando los logros desde el primer párrafo hasta el último. Informaciones que pocas veces son publicadas por los periódicos. Y si son leídas no suelen ser seriamente consideradas.

En una de las tantas cenas agradables en NY, cuando viajaba a reunirme en Philip Morris, mi querida amiga, Aurora González me comentaba: *en este nuevo mercado, la meta de las comunicaciones corporativas ha evolucionado para reflejar la realidad de estos tiempos. Por ejemplo, el comportamiento político, un standard para el comportamiento adecuado durante los años noventa, obligó a las empresas a reformular sus estrategias de comunicación en un esfuerzo por atender el creciente interés del público por el “políticamente correcto comportamiento corporativo” . No hay duda de esta afirmación, porque “este nuevo estado de conciencia pública creó una demanda para compartir los valores, creencias, cultura y misiones de las corporaciones con sus consumidores, bajo la idea de que tal estrategia influenciaría a la opinión pública en favor de sus productos”, concluye Aurora.*

Ciertamente hay otro grupo de empresas que, persuadidas de la importancia de la Comunicación Estratégica, administran prudentemente la relación con el consumidor y la comunidad, entre otras audiencias claves y dentro de ellas, los medios de comunicación, convencidos de que los avisos publicitarios no son la única opción para comunicar y saben que cada vez hay menos espacio disponible para las notas de prensa. En el pasado, afirma Aurora, *“las empresas se apoyaron en la publicidad de productos como el único medio de comunicación para ganar participación de mercado, ellas están ahora conscientes de que para tener éxito hoy, deben satisfacer la demanda del consumidor por más información, no sólo de los atributos de tales productos, sino también acerca de la empresa que fabrica los productos que ellos compran. Ya no es suficiente presumir sobre el buen sabor de los ‘chips de tortillas’, cuando de hecho, el consumidor ahora se preocupa por conocer la*

posición de ese fabricante sobre la manipulación genética de los alimentos o sus prácticas ambientales”.

En este capítulo comparto mis apuntes sobre: “La gerencia de la reputación en ambiente de incertidumbre”; “Herramientas para gerenciar la reputación”; “Claves para una buena relación con los medios”; “La arquitectura de una buena nota de prensa”; “La ingeniería de una buena rueda de prensa “; “Y después de la rueda de prensa, camino al periódico.”; “Amplifique su capacidad de comunicar de manera eficaz”; “¿Arrogancia corporativa o inseguridad?” y “Responsabilidad social e interés público”.

Mi querida amiga, Aurora González Directora de Comunicaciones de Kraft/Nabisco (Philip Morris) en Latinoamérica, me ha dado la satisfacción de escribirme la introducción a este capítulo. Mi vida profesional y la “mundología” que he desarrollado a través de los años, está ligada a Philip Morris, fue la primera empresa multinacional que confió en mis ideas, llevándome a trabajar en diferentes países del mundo desde finales de los ochenta. En ello Aurora y mi querida Fini de Otero, eficiente y profesional Directora de Asuntos Corporativos de Tabacalera Nacional, fueron determinantes.

La gerencia de la reputación en ambiente de incertidumbre

Sin duda vivimos tiempos difíciles, el mundo global impone una visión más allá de las fronteras de nuestro país. La crisis de los mercados asiáticos y la consecuente caída de las exportaciones venezolanas, las implicaciones de la integración regional y su inestabilidad económica, la búsqueda de nuevos modelos económicos más justos, que impulsen con armonía un desarrollo sostenido y sustentable, las fusiones, OPA's y el dramático cambio político que ha impactado por más de una década a Venezuela, han afectado el mundo interior de empresas que ahora tratan de aprender a sobrevivir en la más grande de las incertidumbres locales y regionales que han conocido. Comparto una serie de ideas que pretenden estimular una reflexión que no concluye hoy: la cultura, o forma de ser y hacer de las empresas como factor de competencia en un ambiente de incertidumbre y riesgo, con un nuevo terrorismo que aprovecha el bajo perfil de corporaciones y personas para afectar su reputación bien ganada en el tiempo.

Cuando hay tanto por hacer, ¿por dónde comenzar?

Sin información no hay plan que pueda ser diseñado, sin sensibilidad social no hay estrategia de acción que pueda ser ejecutada, sin motivación no hay compromiso personal que pueda ser generado, sin ejemplo y clara dirección no hay organización que pueda lograr el éxito, sin credibilidad no hay reputación ni futuro posible. Las empresas y sus cuadros directivos aceptan hoy éstos desafíos en un ambiente lleno de incertidumbre.

Amenazas a la reputación

La reputación es parte vital de la manera de ser y hacer de las empresas y personas. La cultura corporativa que da forma a la IDENTIDAD empresarial, está muy influenciada por las percepciones externas e internas, por lo que gerenciar estratégicamente la reputación, agrega un importante valor a los planes de negocios y hasta los proyectos de vida personal.

Son innumerables las nuevas condiciones, como antes describí, que impactan, y no siempre en forma positiva, la reputación de la empresa. La extrema competitividad y complejidad de los negocios de hoy, la falta de ética empresarial, la crisis económica, la ecología social, los grupos de presión, la inestabilidad política y la formación de nuevos líderes comunitarios, los cambiantes modelajes del comportamiento del ser humano, la nueva bandera electoral resaltando diferencias sociales y el cambio general de valores en la sociedad, además del nuevo rol de los medios de comunicación, que más allá de informar, pueden ser vehículos que condicionen la confianza de empresas e individuos, son hoy factores críticos de éxito que pueden ser administrados por la empresa.

En la guerra de las percepciones, más allá del discurso competitivo lleno de valores de productividad, está el impacto empresarial del desempeño de los precios de sus productos en el mercado, que lejos de ser fiel reflejo de condiciones macro del país, suelen ser considerados como la desmedida ambición de hacer dinero a costa de un pueblo hambriento. Otro aspecto es el cambio del mapa empresarial de Venezuela para el nuevo milenio, el cual refleja nuevas alianzas y adquisiciones que, lejos de ser percibidas como decisiones empresariales bien pensadas que buscan sinergia en un mundo que ya es global, son interpretadas como la *desnacionalización de Venezuela y su gente*.

Igualmente, los dramáticos cambios de actores políticos y la incertidumbre que caracteriza el proceso, hacen esperar acciones inesperadas que podrían, lejos de responder a intereses como país, ser parte de estrategias competitivas de unas empresas contra otras que integren algún sector de la producción. Hablo con claridad, de amenazas reales que están frente a nosotros y que las vemos más lejos de lo que realmente están. Me refiero a un “terrorismo corporativo” caracterizado por empresas contra empresas, utilizando como medios tácticos y hasta estratégicos a comunidades, políticos, periodistas y en general la buena fe de muchos que creen en la buena intención de una denuncia que sin tiempo para confirmar, convierte mentiras en verdades sostenibles por muchos que la repiten confiados de las fuentes que las divulgan.

Los cambios siempre inquietan y generan especulación, sobre todo si son desconocidos los nuevos actores económicos, sociales y políticos, cuyas decisiones influirán los planes de negocios. Sólo aquellas empresas que comprendieron la comunicación como una herramienta de progreso y compromiso social, aquellos empresarios que comprenden la comunicación como un intercambio de valores, en el que sólo se comulga si ese valor es común entre aquellos que buscan comunicarse, solo líderes cercanos, sensibles, flexibles y dispuestos al cambio. Hoy llevan la delantera del respeto ganado del esfuerzo y la coherencia de sus acciones.

La transformación política y social está condicionada por la dinámica económica que envuelve los procesos de cambio. En tiempos de “ríos revueltos” es difícil distinguir quién es quién. Ello ha dado paso a un ambiente que afecta la dinámica económica. Son momentos donde algunos tratan de competir y ganar, manchando reputaciones. Esta "cultura del sabotaje" subestima la inteligencia colectiva y la disposición constructiva de los nuevos actores, que ya conocen la empresa o persona objeto del terrorismo.

El riesgo no es tanto la incertidumbre, sino la falta de buena imagen

Aun en incertidumbre no son justificados los temores de aquellas empresas y personas que han ganado reputación y prestigio sobre la base de sus actuaciones en sociedad, aquéllas que han sabido alimentar de confianza y admiración al recurso humano de sus empresas. La clave es comunicarse con el mundo interior de la empresa antes de que el mundo exterior confunda e influya negativamente en sus conductas. Comunicar solidifica, fortalece, infunde confianza. Y comunicarse, entonces, con el mundo exterior de la empresa es clave para construir una clara y sostenible percepción de quién es, qué hace y qué no hace como “ciudadano corporativo”, dibujando un sistema flexible y dinámico que interactúa con el entorno y se alimenta de él.

La buena imagen es un seguro de vida que actúa protegiendo la reputación, porque al haber construido una idea clara de aquello que es y que no es la empresa y a aquellos que la integran, permite enfrentar con éxito el neo-terrorismo de quienes desean aprovechar la

incertidumbre para destruir reputaciones bien ganadas. Es indispensable invertir tiempo y recursos en comunicar: estar informado, motivar y reforzar la actuación empresarial y personal con una clara visión social responsable, de “ciudadano corporativo”.

Encontrar la emoción apropiada para activar la inteligencia

Escuchar, informar y persuadir al mercado y las diferentes comunidades de audiencias que lo integran da estabilidad a la empresa y señala el camino de la acción en tiempos como éstos. Elegir, valorar y motivar a su capital humano permite construir la credibilidad de sus actos. La imagen es un seguro de vida que actúa protegiendo la reputación. Ello, requiere invertir tiempo en los procesos de comunicación y sobre todo tomar en cuenta los consejos que nacen de su oficina de comunicación o relaciones públicas. Ellos dedican más tiempo que usted a los asuntos que impactan la imagen corporativa. Ellos saben encontrar la emoción apropiada que, una vez comunicada, activa el juicio justo e inteligente de las diferentes audiencias que tiene la empresa.

Oportunidades de la reputación

Un acertado y bien planificado programa de reputación puede reducir las amenazas y hasta convertir las debilidades corporativas en fortalezas. Las empresas no valen lo que ellas dicen que valen, sino lo que el mercado está dispuesto a pagar por ellas, y son muchos y complejos los números de percepciones que condicionan ese valor que está en la mente de sus públicos. De allí la importancia de la comunicación empresarial y su activo rol social, como ciudadano responsable. Una empresa no es un producto de consumo masivo que debe hablar a todo el mundo. El único producto masivo, realmente, es el *candidato político*, pues sus audiencias son "todo venezolano mayor de 18 años, inscritos en el registro electoral". Quiere decir, entonces, que cada empresa tiene claramente definidos sus públicos, por lo que debemos desarrollar mensajes y medios específicos para llegar a ellos con la nitidez de una buena estrategia.

Una apropiada gerencia estratégica de la reputación, también persigue mejorar el valor de los accionistas de la empresa, sus empleados, relacionados y hasta proveedores. La

reputación permite que la empresa pueda fabricar, distribuir y vender sus productos. Una empresa exitosa en la gerencia de la reputación puede obtener importantes ahorros en sus costos, cuando aquellos relacionados con ella perciben que permanecer a su lado incrementa su propia reputación y perciben que salir junto a ellos en la foto de la opinión pública puede convertirse en mayores y mejores ingresos. También se ahorran costos, cuando se minimiza la conflictividad laboral, la oposición pasiva o actividad de la comunidad que rodea a sus plantas, o cuando la mirada de los medios de comunicación social y del gobierno local, regional o nacional están repletas de respeto y admiración.

Otro desafío de la reputación es ganar lealtad de los clientes (internos y externos) y estimular la motivación de los empleados, propiciando mayores niveles de productividad. La reputación es un sólido y confiable escudo para afrontar las crisis y fomentar relaciones proactivas con públicos claves.

Herramientas para gerenciar la reputación

La reputación, ganada a través del ejercicio sincero y honesto de la responsabilidad social, más allá de ser un logro del presidente de la empresa y su jefe de comunicaciones o relaciones públicas, es construida y sostenida por todos los miembros de la empresa y sus comportamientos voluntarios o involuntarios, formales o informales, dentro y fuera de la vida empresarial. Comparto mis apuntes de este fundamental aspecto de la vida empresarial: las herramientas gerenciales para el manejo estratégico de la reputación como un valor agregado a su éxito corporativo.

Primer paso: Investigación

Muchas empresas dedican más tiempo a pensar en aquello que desearían ser que en averiguar qué son realmente en la mente de sus audiencias. Viven más obsesionados con el deber ser, que con el ser, y, como comentaba con mi amigo y socio Juan Carlos Roldán,

"todos queremos ser mejores de lo que somos", pero para lograrlo es importante planificar la intervención cultural de la empresa, permitiendo así alcanzar el sueño de ser lo que deseamos ser y luego comunicarlo.

Segundo paso: Análisis de vacíos y valoración

El verdadero desafío es conocer realmente las percepciones de nuestra reputación y los factores que la afectan entre las audiencias claves, contar con una clara definición de nuestros planes de negocios y estrategias y revisar si ellos están alineados con nuestra visión de futuro. Son muchas las tácticas que permiten la identificación temprana de los *gap*. Todos pasan por comparar una situación objetivo de una situación actual. El *benchmarking* es una de ellas. Para la valoración, una adecuada matriz de análisis permite identificar aquellas brechas que debemos disminuir, además de determinar las características de las prácticas comunicacionales que sostienen la imagen deseada y las que son contradictorias.

Tercer paso: Planificación del posicionamiento y sus mensajes

Hoy, más que nunca, debemos agregar ciencia al arte de comunicar y ello requiere del desarrollo de una serie de acciones que, articuladas entre sí, permitan focalizar nuestros esfuerzos al logro de los objetivos que el plan de negocios de la empresa nos plantea. Muchas veces comenzamos a caminar sin saber hacia dónde vamos. Para evitar esto debemos plantear la forma en que queremos ser percibidos, antes de construir la idea que se tiene de nosotros, desarrollando así la plataforma sobre la que lanzaremos nuestros mensajes. Estos mensajes que son claramente explicitados y que nacen de la visión y los valores de la empresa deben ser producto del encuentro y consenso de ideas y compromisos de la alta dirección y su equipo dirigente.

Cuarto paso: Recomendaciones estratégicas, control y seguimiento

Son la suma inteligente y oportuna de acciones encaminadas a alinear la imagen de la empresa a sus necesidades empresariales y sociales. Ellas incluyen el comportamiento

ciudadano de la empresa y sus programas de involucramiento social; las relaciones con los empleados, las publicaciones y eventos internos, la gerencia de situaciones especiales y de crisis; la relación con los medios y el entrenamiento para su mejor utilización; el lobby empresarial; los patrocinios y la publicidad corporativa, entre otras acciones. Finalmente, es indispensable un apropiado control y seguimiento de las acciones que permita, con una mente flexible, adecuar nuestras ideas a un entorno cambiante y exigente. Paso final que, a su vez, es el principio de un nuevo ciclo de comunicación estratégica que nunca concluye, mientras haya objetivos empresariales que alcanzar.

Investigar para valorar. El plan

La investigación de la reputación estudia la imagen actual de la empresa entre audiencias claves, sus planes de negocios, estrategias, y su visión de futuro. Frecuentemente iniciamos la búsqueda de información sin puntos de referencia contra los cuales comparar y valorar. El factor clave para ubicarnos en el espacio y en el tiempo de nuestra vida empresarial es el PLAN DE NEGOCIOS, brújula de toda empresa exitosa, sin ella perdemos esfuerzos, sin ella no llegamos a donde queremos ir.

Frecuentemente se les exige a los gerentes de la comunicación empresarial, líderes de la comunicación corporativa, diseñar planes que, más allá de agregar valor a la empresa, estén dirigidos a satisfacer el ego de los capitanes de organizaciones que se preocupan más por ellos que por su tripulación y su barco. Una exitosa travesía que está acompañada de la revisión de los programas de la empresa, la realización de entrevistas internas y externas, la investigación cuantitativa y de la profunda revisión de materiales realizados en forma aislada por diferentes áreas de la empresa y que no son de fácil acceso.

Valorar las percepciones. La brújula

La primera página de la bitácora de un viaje exitoso, se inicia con la reafirmación de la misión y la visión empresarial. Lo que la empresa piensa que es y hacia dónde quiere ir en el futuro es afectado por la reputación, pero MISIÓN y VISIÓN van más allá de afiches bonitos y discursos que estimulan la emoción y que confunden la razón. Investigar permite

a la Gerencia de Reputación hacer foco y alinear tan cerca como sea posible la reputación a su misión y visión expresadas en acciones que las hagan tangibles. Existe una correlación directa entre la reputación y la habilidad para implementar el plan de negocios y las estrategias.

Conocer y comprender para ser y hacer reputación

Son muchas las herramientas comunicacionales que ya existen en las organizaciones y que debemos inventariar para sacarles provecho. Frecuentemente, por flojera corporativa, hacemos preguntas a los capitanes de empresa que están respondidas en la literatura corporativa, los reportes anuales, boletines internos, presentaciones en video, componentes del *road show* (presentaciones para giras), la publicidad, la promoción de ventas, el mercadeo de las marcas, la identidad gráfica y las publicaciones en prensa. Allí, están implícitos los mensajes de la empresa, correctos o no, al igual que lo están en la dirección del plan de negocios. En ese inventario están los mensajes que construyen o confunden la confianza de nuestras audiencias, fundamentos de la reputación.

Pero allí no termina el análisis. Más allá de lo que tenemos dentro de la empresa, existe numerosa información disponible y gratuita, fuera de ella, tales como las tendencias de la industria e investigaciones de los gremios, actitudes de las comunidades vecinas de organizaciones formales o no integradas por consumidores que actúan a través de los diferentes medios de comunicación, todo ellos, importantes insumos para el adecuado posicionamiento de la empresa y sus líderes. Datos que proporcionan un útil *background* informativo sobre una variedad de oportunidades que ofrece el mercado, además de aquellos temas que afectan la reputación corporativa y que reporta el *status* actual de la imagen de la empresa, permitiendo ser utilizadas como una guía para la investigación de los esfuerzos de comunicación estratégica, mediante los cuales pueden ser medidos los progresos de nuestra reputación.

La coherencia no es un hecho casual. Es la estrategia deliberada por sostener a través del tiempo, con hechos concretos, lo que se dice y hace en cada expresión corporativa, tangible o intangible. No puede haber coherencia sin saber lo que queremos. El qué hacer y adónde ir debe estar en un plan de ruta. Pero hace falta una buena BRÚJULA para no perderse

Poner el ojo en el “foco” correcto

Una revisión de los programas de comunicación de la empresa proporciona información importante que permite hacer valoraciones útiles a la hora de evaluar las estrategias de imagen y comunicación empresarial. Entre los programas que deben ser analizados están las relaciones con la comunidad y también con los inversionistas que confiaron en la empresa y colocaron sus ahorros en ellas: ¿qué piensan, qué sienten?, ¿qué interpretación tienen de la comunicación pública de la empresa?. Es tan importante esta comunicación que hoy los organismos multilaterales están desarrollando programas de educación y sensibilización por los temas de transparencia empresarial, de hecho fui invitado por Cedice a un evento internacional que trató del tema para compartir mi visión sobre el *Corporate Governace* (Gobernabilidad Corporativa) auspiciado por el CIPE, Centro Internacional para la Empresa Privada, afiliado a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, con sede en Washington. Cuya ponencia está disponible en la pagina web www.pizzolante.com .

Código de campo cambiado

Otros programas claves para afinar nuestro foco, son los asuntos públicos de la empresa y la selección correcta de aquellas situaciones que ponen en riesgo la dinámica de la empresa, es decir, toda decisión que afecte los costos, los ingresos y la reputación o imagen corporativa. Adicionalmente debemos analizar las relaciones con la comunidad y la comprensión oportuna del impacto político-electoral que vivimos; el nuevo entrenamiento para ventas y la siembra, en el equipo de trabajo, de los mensajes que permitan defender al producto; la comunicación con los empleados, en un momento donde la insatisfacción es parte de la dinámica gerencial diaria; las asociaciones estratégicas con multinacionales en una coyuntura donde el nacionalismo es mensaje electoral y las respuestas a crisis diarias aparentemente menos importantes que un incendio, pero más peligrosas que el fuego, porque queman de a poquito.

Preguntas, que bien respondidas, ayudan en un análisis de entorno

No hay un buen plan sin un oportuno, apropiado y realista análisis de entorno. Para mí es como una base de datos con preguntas y respuestas que utilizo en cada acción comunicacional de la empresa y que me permite intervenir positivamente la cultura de la empresa y articular las acciones que construyen identidad e imagen. Una información clave es conocer la historia de la empresa. ¿Bajo qué premisa fue fundada la empresa?, ¿Cómo ha cambiado con los años?, ¿Cuáles son los mayores hitos o hechos de la empresa?, ¿Qué retrasos ha experimentado la empresa frente a sus planes cumplidos o no, expectativas satisfechas o no?. En cuanto a las destrezas o debilidades de la empresa, ¿Qué áreas de productos o servicios son particularmente fuertes?, ¿De qué manera han impactado las adquisiciones y uniones en la empresa?, ¿Qué posiciones de liderazgo mantiene la empresa dentro del sector industrial?.

Visión de futuro y obstáculos por superar

Frecuentemente los mensajes corporativos están implícitos en el día a día de la empresa y sólo podemos saber si están en la línea con nuestro plan de negocios, si esa información informal que fluye en la organización la formalizamos y convertimos en lo que llamo “Temario de Tratamiento Público”, una referencia común que guía el mensaje corporativo y garantiza la coherencia y consistencia en el tiempo. Claro, es una herramienta dinámica que debe ser permanentemente adaptada a los cambios de entorno y dintorno empresarial. Con el fin de contribuir a su desarrollo señalo una serie de preguntas a las que sería importante construir respuestas: ¿Cuál es la visión para el futuro de la empresa?, ¿Qué diferencia tendrá con respecto al momento actual?, ¿Cuáles son los valores claves de la empresa que orientan su misión y el éxito de sus negocios?, ¿Cuáles son los problemas que está enfrentando la empresa como participante en el sector industrial?.

Interrogantes que impactan la cultura corporativa y criterios para dar prioridad a las audiencias

Un buen inventario de preguntas debe contener: ¿Cómo definiría su cultura corporativa?, ¿Ha sido siempre la misma cultura corporativa?, ¿Trabaja la cultura por el beneficio de la empresa?, ¿Se utiliza?. En lo relativo a las audiencias: ¿Cuál es la base principal de sus clientes?, ¿Cómo segmenta la base de sus clientes?, ¿Qué porcentaje de su negocio representa cada segmento, y cómo han cambiado esos porcentajes con el pasar de los años?, ¿Cuáles son sus clientes más importantes (industria, compañía específica, etc.)?, ¿Cómo se ha expandido o contraído su base de clientes?.

Información sobre competidores claves actuales y futuros

No hay posibilidades de contar con un buen y seguro rumbo sin un claro y actualizado mapa del *tesoro*. Por ello hay que preguntarse permanentemente por la dinámica del mercado. ¿Quiénes son sus competidores?, y más allá de lo obvio, ¿Qué distingue a su empresa de los competidores en el mercado?, ¿Qué distingue a sus competidores?, ¿Por qué?, ¿Qué frase describe a la competencia (a cada empresa)?, ¿Por qué?, ¿A qué mercado vertical pertenece su empresa?.

Los verbos de la reputación

Definirla. Establecer los ideales de conducta personal o institucional. Establecer las metas, los procedimientos y los controles para alcanzar los propósitos.

Construirla. Cumplir día a día nuestra tarea, dentro de los ideales, dentro de la cultura ya definida.

Mantenerla. Apoyarse en la coherencia y consistencia de conducta y permanecer en el camino establecido.

Medirla. Periódicamente contrastar el estado en que se encuentra, con los objetivos y metas propuestas con anterioridad.

Ajustarla. Corregir cualquier desviación o debilidad que se haya detectado, o ratificarla si el examen anterior no ha encontrado vicios.

Divulgarla. Entendiendo que no basta ser y hacer, sino que ante un mundo complejo y competitivo, también hay que decir, adelantar políticas de demostración de los hechos, cuidando no caer en exhibiciones de orgullo, o en fuegos artificiales de vanidad.

Claves para una buena relación con los medios

Comparto mis apuntes de una reflexión que nace de unas interesantes experiencias que intercambiáramos varios colegas en Nueva York a mediados de los años noventa y que refuerzan mi visión de que la ÚNICA forma honesta y segura de que en los competidos espacios informativos de los periódicos aparezca alguna nota de nuestra empresa, es construyendo una relación transparente y honesta que agregue valor a los profesionales de la prensa. La clave: ser útiles.

Útil, coherente y consistente

Una pequeña empresa hotelera, dentro de un parque en New Hampshire, USA, sin suficiente dinero para pagar una campaña de publicidad, decidió enviar anualmente información a los periódicos locales y a las salas de prensa de las emisoras de radio y televisión. La idea consistió en desarrollar un material impreso que, hoja a hoja, mostraba los atributos del parque, sus horarios, tipos de *tour*, festivales y su origen, tiendas y lo que exhibían, características del Estado, entre otras informaciones útiles, además de opiniones de la gente que los visita.

La clave para incrementar las posibilidades de que la información fuese publicada, fue no sólo hacerla atractiva en su forma, sino que cada página comenzaba con un titular interesante y breve, una síntesis de la noticia indicando el tamaño de cada información. Adicionalmente, había varias versiones del mismo texto para dar opciones al periodista, dependiendo del espacio disponible. El poseer un inventario de artículos breves hechos de

esa manera, significó para los periodistas que cubrían turismo o ambiente y que recibían información de la empresa, una fuente permanente de noticias que, con gran frecuencia, utilizaban. Ser breves, concretos, oportunos, prudentes y objetivos en el manejo de nuestras informaciones los puede convertir en una empresa útil para la prensa y su función pública de informar a sus lectores.

Oportunos y no oportunistas

El momento para comunicarse con el periodista no es sólo aquél en el que deseamos enviar una nota y estamos haciéndole el seguimiento. Debemos hacerlo en forma permanente, aun cuando no tengamos nada que decir sobre la empresa. Podemos ayudarle a contactar u obtener información que están buscando sobre otros temas. De esa relación nace, frecuentemente, un gran respeto, lo que no garantiza en lo más mínimo que estamos comprando espacio seguro en el periódico. Sólo estamos construyendo con esta actitud una relación proactiva y cálida de la que surgen numerosas oportunidades para la empresa.

La diferencia entre oportunos y oportunistas radica en ayudar al profesional y favorecer a la empresa en forma transparente para las partes, mientras que es de oportunistas comportamientos que sólo favorecen a la empresa. Manipulan las relaciones personales y están dispuestos a pagar cualquier precio para que la noticia sea publicada. Esta actitud es miope y cortoplacista. No hay buena cosecha sin buena siembra. Por ello, sembrar y, sobre todo, cultivar, para luego cosechar.

La arquitectura de una buena nota de prensa

Faltaban unas horas para enviar mi tradicional artículo al periódico El Nacional y el desafío semanal de ser útil en mis apuntes y reflexiones de todos los lunes me asfixiaba. Quería compartir más ejemplos prácticos que agregaran ciencia al ejercicio profesional de la comunicación corporativa, pero no me venían a la mente. En ese momento Juan Carlos Roldán, otro ingeniero metido en el mundo de las estrategias de comunicación, socio y

apreciado compañero de trabajo, entró a la oficina afirmando: "No, no es cuestión de notas de prensa, si yo fuera periodista las echaría en el cesto de basura, considerando el montón que me llega todos los días. El reto es construir interés por los hechos, y ellos por sí solos se convertirán en NOTICIA". Juan Carlos, como siempre, con su pensamiento lógico, me encendió la "chispa" creativa porque, al fin y al cabo, la vida es un reto permanente, como dice "el viejo Pizzo" (mi padre). Comparto un tema que muchas veces entre colegas se convierte en "tabú": el envío de NOTAS DE PRENSA, pero, permítanme diseñar la "arquitectura" de esa nota de prensa..

Arquitectura: ciencia, arte y técnica

Como suelo hacer, nuevamente consulté la sabiduría de papá y, siendo él profesor en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UCV por más de 35 años, compartí con él la siguiente idea: el profesional de la comunicación es como un "arquitecto" cuando diseña y proyecta las piezas de información que envía a los medios y sólo aquellos que son BUENOS, desafían el diseño y rompen, con innovación, la acomodaticia y miope inercia de hacer siempre lo mismo.

¿Por qué saturar a los amigos de los medios de comunicación con sobres, fax, cartas, carpetas, como medio ÚNICO para hacer que nuestras informaciones sean publicadas?. ¿Han visitado alguna vez el escritorio de un periodista?. Si lo han hecho estoy seguro de que habrán visto hasta dibujos o números de teléfono en sobres que jamás fueron abiertos ante la presunción de ser una nota de prensa como tantas otras. ¿Qué hacer, tenemos opción?. **SI**, podemos convertirnos en exitosos "ARQUITECTOS" en el ejercicio de nuestra profesión. ¿Por qué no?.

¿Arquitectos de la comunicación?

"La arquitectura es la ciencia, el arte y la técnica de concebir proyectos. Es CIENCIA, porque se basa en un conjunto de disciplinas que requieren del estudio, la observación y la experimentación. Es ARTE, porque depende de una dosis significativa de creatividad,

habilidad y gusto estético. Y en fin, TÉCNICA porque precisa del conocimiento para conjugar esa CIENCIA y ese ARTE para ejercer, con toda propiedad, la profesión de arquitecto", esta definición (inspiración de papá) es sin duda un desafío para todos los que de una u otra forma estamos obligados a facilitar que las informaciones que nos suministren nuestros clientes lleguen a los medios convertidas en noticia, luego de un proceso "descalichador". (Caliche, expresión periodística que califica a las informaciones que son viejas).

La "CIENCIA" de una buena nota de prensa

La nota de prensa es una herramienta de la que se abusa en demasía; la gran mayoría se pierde en la basura. Úsela oportunamente y solamente cuando tenga algo que CIERTAMENTE sea una noticia para anunciar.

Para hacer una nota de prensa que sea publicada se debe tener en cuenta un conjunto de disciplinas que requieren del estudio, la observación y experimentación. Los periodistas se quejan con frecuencia de la pésima redacción de muchos materiales que reciben o del exceso de autopropaganda que casi transforma la nota enviada en un aviso publicitario que debería contactar con el Departamento de Comercialización del periódico y no con el de redacción.

La disciplina correcta nos obliga a pensar cuando redactamos la nota con la misma mente del comunicador que la recibe, es decir, un profesional que no tiene tiempo para ser comprensivo y que si la nota no se "vende" bien, no muestra un buen titular, corto, concreto, noticioso y con suficiente síntesis e intertítulos que le den más "vida" a la noticia, el tiempo que utilizamos para escribir la nota termina en el cesto de basura.

El ARTE de diseñar la información que comunicamos

Escribir una nota para la prensa es ARTE porque depende de "una dosis significativa de creatividad, habilidad y gusto estético", como dice papá cuando comparte conmigo su propia definición de arquitectura. Se requiere mucha "creatividad y habilidad" porque de la

forma como presentemos los hechos, más allá de la redacción, dependerá que se publique. Me refiero, por ejemplo, a que la información comunicada puede desprenderse de un evento o reunión que se diseñe para que sea el propio periodista quien descubra la noticia. También la vigencia de una noticia dependerá de lo oportuna que sea, es decir, si en el entorno o en la agenda pública están escuchando muchas informaciones de un tema general, como ambiente y conservación, y nosotros enviamos una información específica de "procesos ecoindustriales". Sin duda, que si es oportuna, interesante, breve y bien diagramada sobre el papel, la información tendrá mucho chance de ser publicada.

La TÉCNICA conjuga la CIENCIA y el ARTE

No hay fórmulas mágicas o secretas en el mundo de la comunicación, sin embargo me atrevo a hacerles algunas sugerencias a quienes tienen como desafío diario hacer notas de prensa. Asegúrese de que la información sea verdaderamente noticiosa y de amplio interés para la audiencia del periódico donde envía la nota de prensa. No se trata de complacer al jefe "malcriado y miope" que cree que todo lo que él hace en la empresa es NOTICIA para el país. Escoja el medio apropiado, las notas de prensa no pueden ser enviadas a TODOS, cada medio tiene mayor o menor interés por algunos temas empresariales y limite el tamaño a una o dos cuartillas.

Cuando escriba la nota de prensa use el estilo "pirámide invertida", es decir, la información más importante en el primer párrafo, seguida de las menos importantes; use una sola pieza de información por párrafos; escriba en tiempo pasado (Ej. La corporación BMA anunció hoy..."); trate de contestar los cinco pronombres interrogativos qué, quién, cuándo, cómo, por qué, y además dónde (piense en "a quién importa"); cada publicación de una noticia debe tener título, fecha y lugar del acontecimiento; use oraciones cortas y, más allá de informaciones cualitativas añada también cuantitativas; use números, que siempre interesan; use citas directas (y busque la aprobación de la persona que está citando).

Finalice la nota de prensa escribiendo: para mayor información, contacte al SR. XX, en el número telefónico XX (con el número para localizarle fuera de horas de oficina). Son éstas

algunas ideas para ser más efectivos, pero nunca olvide que sólo hay una forma de garantizar que una nota de prensa sea publicada tal y como fue concebida, y ella es comprar un aviso publicitario.

La ingeniería de una buena rueda de prensa

Si desarrollamos mejores y mas amplios criterios de la relación de la empresa con la prensa y de las herramientas que podemos utilizar para maximizar nuestra comunicación corporativa, faltaría abordar una de ellas que es frecuentemente utilizada y pocas veces *estrategizada*, es decir, me refiero a que, mas allá de “diseñar” una buena rueda de prensa la “construyamos con buena ingeniería”. Comparto con ustedes algunos aspectos que deben considerarse antes de elegir la rueda de prensa como forma para comunicar nuestros mensajes.

¿Cuándo decidirse?

Sin duda existen muchas razones para organizarla, es decir, para crear un evento noticioso y enfocar la atención de los medios, para ahorrar tiempo y disminuir en número las entrevistas individuales, para dar a conocer nuestros mensajes simultáneamente a todos nuestros públicos, para evitar acusaciones de favoritismo con algunos periodistas o para explicar ciertas materias complejas.

Pero antes de tomar la decisión...

Sin embargo, muchas veces el vocero o empresa que desea comunicar sus mensajes a través de la rueda de prensa fija caprichosamente sus condiciones, sin tomar en cuenta las realidades que rodean al periodista. Cómodamente, "para que rinda el día", invita a los medios a un desayuno (7 a.m.) y, aunque confirmó la convocatoria, nadie asiste. Al fijar el

día y la hora no investiga qué otras ruedas de prensa coinciden o qué otro evento "más noticioso" está en la agenda de los periodistas invitados.

Por otra parte esperan contar con un "alto poder de convocatoria" frente a la prensa sin haberla tomado en cuenta jamás, no contestando sus llamadas o creyendo que la "simpatía y las relaciones públicas" son suficientes para ganar la confianza del periodista. Todos éstos son rasgos típicos de la "arrogancia corporativa" que conduce al colapso de la imagen de la empresa.

Preguntas a veces sin respuesta...

Unas preguntas simples y quizá elementales que debemos hacernos antes de decidir convocar una rueda de prensa son: ¿a quién le interesa nuestra información?, ¿agrega valor al objetivo que la empresa persigue?, ¿tenemos claro cuál es el público con el que deseamos comunicarnos?, ¿tenemos claramente estructurado el mensaje?, ¿sabemos lo que debemos decir?, ¿estamos entrenados para responder las preguntas inesperadas?, ¿es noticia lo que vamos a decir?

Por otra parte, ¿sabemos a qué periodista debemos invitar y, con suficiente anticipación conocemos sus opiniones sobre el tema a tratar?, ¿cuáles son las tendencias editoriales de los medios convocados?, ¿puede alguien replicar nuestros mensajes y cuáles serían sus implicaciones?. Si nos referimos a una información polémica y claramente focalizada en una región, ¿no estaremos, con la rueda de prensa, convirtiendo la información en noticia **nacional**?, ¿es acaso la rueda de prensa el **único** medio para lograr aclarar o comunicar nuestra versión?, ¿estamos realmente preparados para la rueda de prensa?.

Responda antes y todo quedará mejor

Si la decisión es que la rueda de prensa es necesaria y oportuna entonces les sugiero se hagan otras consideraciones: la invitación deberá ser inteligente y de impacto, que motive a

asistir y que deje claro el objeto de la rueda de prensa. Haga un seguimiento personal y valide el interés que usted tiene en que el periodista asista.

El **lugar** debe ser estratégico. Las dificultades de acceso conspirarán contra la asistencia. Revise los **eventos que coinciden** con el suyo. Un buen truco es conocer qué hay en las agendas de noticias internacionales como Reuter, AP, o locales como Venpres para el día de la convocatoria al evento. La **hora**, sin duda, es otra limitación. Está demostrado que las 10 de la mañana es una buena hora, pero **sea puntual**. Los profesionales de la prensa ya están cansados de que la "arrogancia corporativa o gubernamental" les haga esperar durante horas el inicio de la rueda de prensa. Esta situación generalizada afecta no sólo la credibilidad de los mensajes, sino que acaba con el difícil trabajo de construir nexos de los gerentes de relaciones públicas o comunicadores corporativos, quienes exponen sus nombres y trayectorias para tratar de defender lo indefendible: el **irrespeto profesional** que significa la impuntualidad.

Los **apoyos informativos** para la rueda de prensa se dividen básicamente en dos: el material pre-producido, o nota de prensa, que resume los mensajes en forma impactante y que incluye cuadros o gráficos vistosos, que agregan valor y fuerza a la información; adicionalmente, una fotografía de los voceros. Un **buen** material de apoyo potencia la credibilidad, reafirma la admiración y demuestra respeto por la información y los profesionales de la prensa que la están recibiendo.

"Buen día... vamos a comenzar..."

Inicia quien invitó, aquél que firmó la carta agradeciendo la asistencia. Es importante que antes de comenzar el vocero tenga un papel que le indique quiénes están presentes en la sala y dónde están sentados.

Sea directo, pero respetuoso. No se exceda en halagos porque se estaría subestimando. No presuma de su simpatía porque lucirá como manipulador. No vea sobre los hombros porque será percibido como arrogante. Sea **usted**, simple y sencillamente **usted**.

Prepare unas **palabras de apertura** (máximo 5 minutos) con "citas" titulables. Conciba y ensaye previamente frases de impacto informativo y verá cómo las leerá o escuchará al día siguiente en los titulares de prensa. **Designe un moderador** que dirija la rueda de prensa. Sea prudente y en la mesa principal, donde está el vocero, sólo estén **aquellos que tendrán un rol** en la rueda de prensa. Sentar numerosas personas da la idea de múltiples voceros y generara en la audiencia más preguntas de las que usted desea responder. Haga foco en el vocero y deje que otros funcionarios de la empresa estén en el salón, dentro de la audiencia, si los necesita para ampliar alguna respuesta, los podrá llamar, dando mayor sensación de equipo y flexibilidad que se transforma en una percepción de confianza y credibilidad.

Nunca **olvide acomodar** el salón de manera que resulte apropiado para los equipos de televisión y radio (techos altos, enchufes, suficiente energía eléctrica, etc.). Muchas veces se ha caído el fusible y se ha arruinado una rueda de prensa por ese simple detalle. No olvide **señalizar bien** el acceso al lugar donde se realizará y **piense en la foto** que usted quiere ver en la prensa. Una pancarta puede ayudar a una **buena** foto.

Mantenga la calma, no **sobreactúe** frente a preguntas hostiles. No repita la palabra cargada de emocionalidad pronunciada en la pregunta. Nunca repita lo **negativo**, cámbielo a positivo.

Mire a una sección diferente del salón cada vez que levante la vista. No **concentre la mirada** en una sola persona. No caiga en un diálogo uno-uno con un reportero, si se queda "atascado" sugiera una entrevista después de la rueda de prensa, bien sea con usted o alguien más. Repita los mensajes del discurso de entrada. Para concluir la rueda de prensa el moderador puede usar frases como "dos o tres preguntas para finalizar". No permita que se prolongue demasiado la rueda de prensa, un buen tiempo es de 45 minutos, como máximo. Recuerde, usted **no** es el **único** que va a ser visitado ese día por la prensa.

Lo **único controlable** por usted es el trabajo previo de cultivarse como fuente confiable de información y construir sólidamente la admiración y el respeto que nacen de la credibilidad que se **gana** al gerenciar una buena **imagen**.

y...después de la rueda de prensa, camino al periódico

Sin embargo, a pesar de una buena ingeniería, las construcciones presentan algunos defectos que deben y pueden ser corregidos. En procesos de comunicación estratégicas se pueden escuchar expresiones como: "esas cosas pasan", y esto se lo decía una y otra vez Adriana a Sonia, su compañera de aventuras periodísticas, mientras se comían un cachito, camino al periódico, luego de una rueda de prensa que -como siempre- también comenzó tarde. "Imagínate, Fuentes llamó a Elías porque niega haber dicho lo que tengo grabado. Nos regañó porque no le gustó ni el tamaño, ni la ubicación de la noticia, ni el titular. Dice que perdió su tiempo". "¡Qué horror!". "Si oyes el cassette, no encontré nada que no lo metiera en problemas, y eso que traté de ayudarlo".

La información y su dinámica

Desde que usted declara a un periodista hasta que escucha o lee la noticia en la prensa, son muchas las cosas que suceden. Una entrevista para prensa escrita puede haber sido larga y, sin embargo, lo publicado podría ocupar apenas cuatro líneas en una columna interior o convertirse en noticias de apertura del cuerpo de economía, con foto y todo. No es precisamente el propio periodista quien lo decide. Es más, muchas veces no es quien finalmente titula la noticia. Muchos son los extraordinarios reportajes realizados por profesionales de la prensa, con esfuerzo, que jamás son publicados.

En el proceso interno de cierre del periódico también existen otros factores, como una información de última hora que "mata" a aquella declaración que usted cree era la "gran noticia", y que tampoco pudo ver publicada días después, pues la noticia, que es un "bien perecedero", puede morir poco después de nacer y convertirse rápidamente en un horrible "caliche" (expresión que significa en el argot periodístico: noticia vieja). Con frecuencia, injustamente, responsabilizamos a los reporteros del tamaño, ubicación y extensión de una información que ha sido publicada, e incluso lo reclamamos abiertamente.

¿Qué hacer cuando la historia en la noticia está equivocada?

Si una historia publicada sobre nosotros es inexacta, NO sobre reaccione. Llame al reportero y, educadamente, señale dónde está el error y porqué. Si no le gustó el artículo, pero está basado en los hechos, déjelo de ese tamaño. Si el error no es serio y poco significativo, guarde sus comentarios para cuando sea verdaderamente importante.

Si es muy grande el error en el reportaje, tiene derecho a esperar una corrección en la próxima edición. Pero si la historia tiene un tono despectivo e injusto, llena de inexactitudes tendenciosas, y bajo su punto de vista no lo merece, puede enviar una carta al editor o director del periódico, en la que expresa claramente su punto de vista. El derecho a réplica es generalmente respetado por los medios, pero en todo momento debe conservar el respeto por el profesional y cuidar el tono de los señalamientos para no ser ofensivo.

Si esto le sucede, NO especule y deje la paranoia. Puede no ser una "campaña contra usted". Mida la implicación de lo que hace o deja de hacer. Si el error es significativo y la cobertura del medio llega a un gran número de personas, puede publicar un desmentido corrigiéndolo, pero RECUERDE que toda decisión de hacer o no hacer debe estar enmarcada en una estrategia global. Nunca acciones individuales y aisladas que podrían potenciar el problema y, de esa forma en el caso de la aclaratoria, confundir más o masificar un problema que el lector no había percibido. No trabaje para el "enemigo" y deje a un lado la emoción que nos lleva a reacciones imprudentes. Piense calmadamente antes de decidirse a pelear con todos.

La proactividad puede salvar una vida corporativa

Casi todos los periódicos tienen su banco de datos o archivo general y además un archivo de fotos. Cualquier sugerencia de corrección que se le haga a un artículo, debe ser recordada al periodista que nos entreviste tiempo después, de manera que en futuras consultas o seguimientos las inexactitudes no se repitan, o que en el área gráfica no coloque, por ejemplo, una foto muy vieja de usted, antes de esa cirugía plástica y eliminación de los bigotes.

Sea cooperativo con los medios, incluso mucho tiempo antes de pretender que se publiquen sus noticias. Primero conviértase en una buena fuente de información, rápida y útil cuando ellos llamen. Un acercamiento reactivo ante los requerimientos de los medios no siempre logra que su mensaje pase a través de ellos. El interés del medio comienza con las iniciativas que usted tome, y recuerde que la mayoría de las veces es imposible llegar al público sin utilizar los medios. Tenga en cuenta la siguiente pregunta: ¿Quién pierde más en una pelea, los medios o usted?.

Tome la iniciativa, vale la pena

Tomar la iniciativa de comunicarse con la prensa antes de que ella lo contacte, puede balancear el tratamiento crítico de un tema en el cual usted está involucrado, pero debe tener una idea clara de los mensajes que quiere enviar y suministrar información previamente preparada con apoyos gráficos que le agreguen valor a la misma.

Los reporteros, y NO USTED, escogen la información que van a publicar. El desafío es asegurarse que reciban la información, que sea interesante, bien estructurada, comprobable y, sobre todo, HONESTA. No sea miope, no intente MANIPULAR nunca. El reportero es inteligente y bien entrenado para intuir el solo intento de engaño. Nunca subestime a nadie. Su meta debe ser crear una impresión favorable, demostrando su integridad, sinceridad y deseo de cooperar.

¿Hay una fórmula secreta para aparecer en la prensa tal y como se quiere?

Sí, y no es tan secreta. ¿Quiere leer su noticia en la prensa, en el tamaño, forma, ubicación deseada y el día que usted quiere?. Entonces, compre un aviso de publicidad. De esa forma el espacio ocupado lo diseña su propia oficina y usted puede controlar todo. Pero no espere comunicar con suficiente credibilidad sus mensajes empresariales de esa manera. La publicidad agrega frecuencia a sus mensajes, pero la credibilidad no se gana si usted mismo es quien habla de su empresa, logros y proyectos. Si desea generar informaciones confiables para su audiencia, comprenda que la información debe ser avalada por terceros y nadie va a hablar bien de usted si no le conoce y no se ha relacionado suficientemente. De allí la importancia estratégica de las comunicaciones estratégicas de las empresas que saben gerenciar las oportunidades que brindan la actitud honesta y sincera al ser fuente de información. Las fortalezas y debilidades de la personalidad del vocero pueden ser administradas con un poco de ayuda profesional. En otro de los capítulos de mis apuntes comento con mayor detalle esta necesidad.

Pero, entonces: ¿es peligroso hablar con un periodista? ¿nos debería asustar lo que publicará?

La respuesta es **sí**, a menos que se esté preparado para hablar, y si la inconsistencia e incoherencia de nuestros mensajes sumados a la prudencia, a veces arrogante, son percibidos como información falsa o **mentira**. La respuesta a la pregunta es **sí**, si creemos que vamos a lograr que el periodista escriba lo que queremos y como lo queremos y que, además, saldrá publicado donde y cuando nos parece importante para la empresa que representamos.

¿Nos debería asustar aquello que publicará el periodista?: si antes del encuentro con él, no revisamos quién es y qué ha escrito sobre el tema en el tiempo, cuáles son sus intereses en

la entrevista, sus motivaciones, o cuál ha sido la línea de conducta del periódico hacia el sector en el cual se encuentra nuestra empresa, no tenemos derecho al reclamo.

Una gran preocupación deberíamos sentir si no somos lo suficientemente inteligentes y comprensivos para ofrecer todo nuestro apoyo a un profesional que, al fin y al cabo, solo está cumpliendo con su trabajo, pero un poco de susto es bueno. Asumir por falta de información, es lo último que hacemos antes de equivocarnos. El susto de cometer un grave error actúa como un buen seguro de vida, eso potencia nuestra atención y nos hace tener más cuidado.

Las cosas pueden salir bien

Con frecuencia cuestionamos a los **medios** cuando la responsabilidad, en general, está también de nuestro lado. No hablemos de porcentajes, pero ambos -vocero y medio- son socios y tienen acciones en la **imagen** de las personas y las empresas.

Un cliente me comentaba, contento y satisfecho, luego de leer un extenso reportaje sobre su empresa y sus procesos de planta, en el cual también hablaban los críticos, lo importante de estar **bien preparados** y dar la cara sin temores. Cuando se tiene la verdad y no hay nada que ocultar, las cosas pueden salir bien. En este caso, el tema de la entrevista era **ambiental** y la periodista, con posiciones previas pro ambientalistas y cuestionadora de la empresa, nunca dejó de ser objetiva y **buen** profesional al escuchar a la empresa y, sobre todo, buscando otras fuentes de información que constataran si se decía o no la **verdad** en la información compartida y que luego publicó.

El mensaje empresarial debe partir de verdades, bien comunicadas, estratégicamente presentadas, resaltando la sustancia o mensajes claves. Informaciones que, sin temor pero con inteligencia, descubran lo que muchas veces hay detrás de las denuncias que llamarán la atención y en las que, sin querer, los periodistas son emocionalmente utilizados como parte de una estrategia de extorsión política y terrorismo corporativo. Argumentos bien sustentados y un vocero bien entrenado, hábil y paciente, son una **ventaja competitiva** en

el mundo de hoy, que muestran a la empresa frente al periodista con la credibilidad suficiente como para esperar verdades.

Es un elemento clave la **proactividad** en la construcción de relaciones con los públicos claves y sobre todo la **coherencia** en la acción, además **todos** dentro y fuera de la empresa deben recibir con claridad el mismo mensaje.

El reportero, ¿una especie extraña?

Tan extraño como usted o yo, de carne y hueso, con sentimientos y, sobre todo, **mortal**. Es decir, también se equivoca. El reportero parece muchas veces un lobo solitario, pero realmente no lo es. Cada reportero es parte de un equipo que se integra voluntariamente o no con el dueño del medio, el editor o el gerente, jefes de secciones, el editor de video, otros reporteros, fotógrafos y operadores de audio, entre otros.

Los reporteros en su **dintorno** (contenido, cultura o forma de ser y hacer) poseen generalmente una educación humanística. Son altamente sensibles a los temas sociales y han sido formados, en general, con una muy **alta** valoración del **deber** y la **ética** frente a sus lectores. Los más jóvenes, que están al frente de la "línea de fuego", son muy emocionales y, en consecuencia, si no sabemos cómo comunicarnos con ellos podemos ser mal interpretados y apartados como fuente de información. Ellos son curiosos por naturaleza y particularmente escépticos ante las grandes compañías, el gobierno y los sindicatos.

La tendencia actual de los medios es contratar reporteros especialistas, ya sea en economía, trabajo social, asuntos internacionales, etc., lo cual es un reto profesional para el periodista y con gran ventaja para las empresas, pues sus informaciones tienen mayores oportunidades de ser comprendidas más allá de las coyunturas, lo que contribuirá a crear una **consciencia responsable** de las implicaciones que muchas veces puede tener para el mundo interior de la empresa o el país en general, informaciones inoportunas o escasamente investigadas y corroboradas. En general, la **identidad** del periodista o su contorno personal puede ofrecer

múltiples oportunidades de información a empresas serias y responsables, pero ellas deben ser percibidas así por ellos, y eso requiere mucho trabajo previo.

El desafío: ganar el respeto del periodista

Sea cortés, está frente a un profesional que merece respeto. Se puede entender que su presencia a veces intimida, pero lo importante para el que declara es que nunca debe perder el control.

Es vital ser colaborador y construir una percepción de que siempre lo será, frente a las preguntas. Si no sabe las respuestas dígalos, pero ofrézcase a encontrarlas. No mienta, siempre diga la verdad y si no puede decir todo lo que el periodista quiere, no sea evasivo. Si no puede dar información diga el porqué. Frecuentemente un buen periodista lo entenderá, pero seguirá hasta el final tratando de sacarle la respuesta.

Haga foco en lo que sabe y apéguese a su área de responsabilidad. No sea sarcástico ni dé respuestas irónicas por más molestas o elementales que sean las preguntas y conteste al reportero, pero regrese siempre al mensaje que quiere dejar. Si no está seguro de haber entendido la pregunta pídale al reportero que la repita. Sitúe la historia en el contexto apropiado (si es un incidente de 1 en 5.000, dígalos). Apéguese a los hechos y guárdese sus opiniones y especulaciones, no traiga a colación temas que no quiera ver en el reportaje y antícipese a los requerimientos de él. Prepare y actualice los hechos constantemente y evite hablar con palabras puramente técnicas. Nunca subestime su inteligencia.

Es vital que siempre repita los mensajes claves. Cada vez que repite un mensaje aumenta el chance de que aparezca en la noticia y, sobre todo, respete el *deadline* u hora de cierre que el periódico le impone al reportero, por ello debemos cuidar nuestros tiempos de respuesta. Conteste cuando lo ha prometido y sígale la pista a lo que se ha dicho en la entrevista. Las ideas que comparto pueden ser de utilidad, pero recuerde, el periodista es un ser humano como usted y yo. Respételo.

Amplifique su capacidad de comunicar de manera eficaz

Estar o no, en la prensa, nos obliga a preguntarnos: cuando hablamos, ¿nos comunicamos realmente? A veces, sólo a veces. Comparto una reflexión que nace de mis apuntes a la lectura de un reciente libro escrito por Francesc Borrel y publicado por Ediciones Gestión 2000, de Barcelona, España, en septiembre del 97, con el título de "Comunicar bien para dirigir mejor".

Me propongo, como afirma Borrel, "proporcionarles elementos de reflexión para empujar a su espíritu autocrítico hacia estrategias de mejora siempre coherentes con su manera de ser". Son cinco las condiciones para comunicarse en forma eficaz: compartir conceptos previos; claridad en la manera de expresarnos; no manipular; estimular la bidireccionalidad; utilizar apoyos audiovisuales. Compartamos en detalle cada condición.

Compartir conceptos previos

La comunicación eficaz se basa en compartir los antecedentes del problema que se analiza, para tener los mismos elementos de juicio. Para compartir un juicio profundo de un tema, afirma Borrel, es necesario compartir también los antecedentes históricos del mismo. La comunicación eficaz evita el lenguaje rebuscado y *tecnocrático*. Asegurando esto, podemos saber de qué hablamos, con qué propósito lo hacemos y el significado de los términos que utilizamos.

Cuando hace mas de diez años inicié lo que he denominado "evangelización corporativa", decidí asumir el riesgo de la simplicidad al escribir mis artículos o compartir mis reflexiones en conferencias. Aprender a aprender, mucho de muchos. Hemos querido abandonar la belleza de lo simple, hundiendo las ideas en complejas expresiones que nadie entiende y, en consecuencia, no logran ser comprendidas. Al iniciar una conversación, antes

de decir lo que quiere decir, piense en el destinatario de sus mensajes y ayúdele a comprender sus ideas sin arrogancia y con humildad.

Claridad en la manera de expresarnos

Muchos, al iniciar una conversación, lejos de querer compartir sus ideas, sólo se proponen impresionar al oyente, marcarles distancias, recordarles que el experto es él, y -en último término- situarse en una posición de poder. Sucede involuntariamente con personas muy técnicas o voluntariamente con personas inseguras. En épocas de gobiernos llamados “neoliberales” en nuestro continente, algunos de sus altos funcionarios utilizaban esta forma de comunicarse como una manera de ubicarse en un club privilegiado compuesto por un selecto grupo de aquellos que asistieron a una universidad determinada o a algún instituto en particular. No creo que exista en Venezuela persona más emblemática en los últimos tiempos que Teodoro Petkoff, director del periódico Tal Cual o del presidente de la República, Hugo Chávez. Sus ideas pueden ser o no compartidas, pero logran comunicarse eficazmente.

No manipular

Con frecuencia tenemos el defecto de subestimar a los demás. Suelo decirles a mis compañeros de trabajo en la oficina que la mejor estrategia es "jugar con TODAS las cartas descubiertas" porque la habilidad no está en guardar alguna oculta, sino en manejar abiertamente las que se tienen en la mano. NO hay mejor estrategia, querido lector, que utilizar simplemente la VERDAD clara y directamente. Comunicar qué quiero lograr, para qué, porqué y en qué me beneficia. Darle una carta abierta al competidor, lo confunde, ya que no lo espera. Pocos dicen claramente la verdad, por ello, quien la utiliza posee el mayor y mejor poder al comunicar.

Estimular la bidireccionalidad y utilizar apoyos audiovisuales

Esto significa, ante todo, crear un flujo sincero y flexible de intercambio de opiniones, tal como afirma Borrel. “La bidireccionalidad es un clima que se construye entre aquellos que

se comunican eficazmente, en el cual se ven libres para intercambiar horizontalmente sus puntos de vista. Son muchas las barreras que se deben romper para estimular el clima ideal: el miedo, la inseguridad, la competencia mal entendida, las jerarquías, entre otras razones". Finalmente, el utilizar apoyos audiovisuales cautiva y activa la atención de la audiencia. Una imagen habla más que mil palabras y si es diseñada estratégicamente, su poder es aplastante.

¿Arrogancia corporativa o inseguridad?

Es más frecuente de lo que creemos el encontrarnos con situaciones de extrema arrogancia en ejecutivos de empresas locales o multinacionales. No siempre es una consecuencia de la personalidad. Más allá de las barreras para comprender las reacciones de aquellos con los que tratamos de comunicarnos, muchas veces el verdadero problema es la propia inseguridad del ejecutivo. Las equivocadas expresiones: "eso ya lo sé", o peor aún, "sé lo que tengo que hacer, lo he hecho muchas veces y eso es lo que haré", terminan siempre siendo las últimas palabras antes de una gran equivocación.

La función de gerencia tiene un elevado contenido técnico, pero tiene un importante factor de sensibilidad social y humana, que no quiere decir sensiblería. Las condiciones personales para manejar y administrar empleados, recursos económicos, equipos y metodologías, y al mismo tiempo cumplir con los aspectos legales y obtener beneficios económicos, van más allá de las adquiridas por las enseñanzas académicas formales. Se requiere un don especial, que ni siquiera es de origen genético, como podemos apreciar en la abundancia de ejemplos a nuestro alrededor. Parece ser un don innato, pero que se debe despertar y mejorar en la persona con estudios y experiencias. Y sobre todo, con dosis de humildad. Es un hecho bastante generalizado ver desmoronarse a los capitanes de empresa que exceden el ejercicio del orgullo.

Es frecuente encontrar a nuestro alrededor altos directivos que han ingresado al mundo empresarial apoyados por algún título académico o comercial, entre los cuales son más

distinguidos los de instituciones extranjeras. Pero esa “solidez académica o comercial” puede que no resulte ser tan acertada al caso, y que la gestión del individuo comience a ser inconveniente para la empresa, la cual -a veces- no descubre a tiempo el hecho, recibiendo un daño del cual, en ocasiones, no se recupera.

Pero todavía hay un riesgo adicional en el ejercicio gerencial. El ocasionado por aquellos directivos que, habiendo desarrollado su gestión con relativo acierto en épocas anteriores, de más favorables condiciones, sobreviven en sus funciones, llenos íntimamente de una gran inseguridad, muy poco abiertos a la revisión de conceptos y paradigmas, y que amparan su estrechez detrás de una arrogancia egocéntrica, reñida con todo planteamiento que pueda significar apertura hacia la intercomunicación corporativa, hacia el intercambio de valores y responsabilidades. Mi amigo indio, Virandas, a quien he citado en otras ocasiones, califica a estas personas en términos cuya traducción libre al castellano sería “eminencias avestrúicas”.

Las cambiantes condiciones económicas hacen que el entorno empresarial se vea profundamente afectado. Las características de los mercados nos permiten volver a decir aquello que “en el país de los mismos ya no somos lo mismos”. Ante esas circunstancias, la gerencia actual tiene que establecer una unidad operativa en su empresa, de alto nivel, cuyas funciones sean las de entender, predecir, informar e influir. Tiene que abrir la puerta a la relación, a la comunicación, al equipo.

Esta reflexión propone llamar la atención de aquellos que dirigen diariamente el desencuentro gerencial de la comunicación e intentar armonizar los intereses de la empresa alineando el esfuerzo colectivo a un objetivo común: cumplir con el plan de negocios de la empresa.

¿Quién pierde los triunfos?

“Muchos directores y dueños de empresas creen que todo lo malo que sucede en sus organizaciones es responsabilidad de sus subordinados, y en particular, del jefe de

relaciones públicas o gerente de comunicación corporativa y, todo lo bueno únicamente proviene de ellos mismos”. Esta fue la reflexión final de un artículo de prensa que, días atrás, me encontré viajando a Centroamérica. Un sin fin de empresarios y ejecutivos son los responsables del estado casi total de desorganización de la imagen en que se encuentran las empresas a su cargo. La miopía a la hora de decidir en temas de comunicación, sin consultar al profesional especialista que trabaja en la empresa, les lleva a terribles equivocaciones. Así como existen profesionales que atienden la tesorería, el recurso humano, la producción, cada empresa tiene un valioso recurso humano interno cuya única función es pensar en comunicación. Sin embargo, es frecuente el olvido del departamento responsable de la comunicación o el irrespeto a sus funciones.

Cuide las percepciones

Las percepciones sobre la empresa, correspondan o no a la esencia o comportamiento de ésta, son realidades y como tal, generadoras de opiniones y actitudes. Frecuentemente el empresario olvida que las percepciones pueden ser conocidas y manejadas estratégicamente, de modo que su impacto favorezca a la empresa.

En un artículo publicado en Estados Unidos por un ejecutivo de Burson-Marsteller, prestigiosa empresa multinacional de relaciones públicas, que dirigía en Venezuela mi buen amigo y destacado profesional Juan Toro, se proponía la creación formal del puesto Chief Perception Officer (Jefe de la Oficina de Percepciones), con las siguientes responsabilidades: **INFORMACIÓN**, debe ser un conocedor de la empresa y su entorno. Su labor es ser un radar. Debe tener la capacidad de alertar sobre los problemas antes de que ocurran, con el fin de tener preparadas las respuestas de la empresa. **ENTENDIMIENTO**, no sólo debe saber lo que otros no saben, debe ver lo que otros no ven. Conocer las audiencias clave, saber quiénes influyen sobre dichas audiencias, quiénes son capaces de motivarlas. **INSTINTO**, un buen gerente puede predecir el futuro, son muchas las situaciones que son predecibles si sabemos hacer equipo y consultar antes de decidir. **INFLUENCIA**, este es el mayor reto. Un buen profesional debe desarrollar la habilidad para actuar proactivamente en el manejo de las percepciones para que ellas

constituyan una ventaja para competir. Estos son los desafíos del gerente en tiempos como éstos, pero no podemos ser objeto de nuestras propias inseguridades. Debemos ser sujetos combativos de la arrogancia corporativa, constructores de equipos donde el escuchar sea un valor, un proyecto de vida.

Capítulo V

Los voceros de la empresa

Voceros Somos Todos... esta es una frase de cajón y, sin embargo, la mayoría de los ejecutivos no alcanzan a comprender su significado ni su dimensión, sólo hasta el día en que ocurre "una metida de pata"...

Allí sí reflexionamos... ¿qué pasó? ¿por qué semejante lío? ¿por qué esa percepción adversa en el público? . Y en ese momento probablemente busquemos, tardamente, los consejos de Italo Pizzolante.

Explicar en forma convincente la importancia de la comunicación concebida con estrategia ya resulta un reto. Persuadir a un ejecutivo que desarrolle un programa de entrenamiento comunicacional para su empresa raya en el terreno de lo esotérico. Italo Pizzolante se embarca en una misión de instruir al gerente sobre la importancia de la proactividad en el manejo de la información y esta labor de convencimiento suele tener tono evangelizador. Italo intenta llegar a la recóndita fe del ser humano y transmitir lo vital que es abrazar la comunicación como un instrumento gerencial. Italo realiza un ejercicio de persuasión que es más complejo que educar el intelecto de un brillante profesional.

Lo que nosotros no comuniquemos otro lo comunicará. Esta es la esencia del mensaje del libro y hay que prepararse para ello porque, efectivamente, Voceros Somos Todos.

Gabriela Febres-Cordero

*Empresaria Venezolana
Ex Ministra de Comercio Exterior de Venezuela*

En algún lugar escuché una frase que siempre repito y cuyo autor olvidé, que se refería a los medios de comunicación social: "Puede que uno no diga aquello que dicen los medios de comunicación social, pero definitivamente habla de aquello que los medios publican". Esa relación de amor y odio que se extiende al periodista ha construido temores, a veces bien fundados, del encuentro con el periodista. Sin embargo, la gran mayoría de los comunicadores sólo tratan de cumplir con su trabajo y con la buena intención de querer obtener información interesante para sus lectores. Mis reflexiones en este capítulo proponen minimizar los riesgos para el inevitable encuentro con la prensa a través de comprender la responsabilidad de los voceros, formales o informales, voluntarios o involuntarios de las empresas. Lo obvio no siempre lo es, y voceros somos todos.

Este capítulo incluye mis apuntes sobre: "Del propósito a la interpretación"; "Gerencia estratégica de las percepciones"; "Los verdaderos *voceros* de la empresa"; "Los encuentros con la prensa y no morir en el intento"; "...Y le exigió a su secretaria: *no contestes... es un periodista*"; "Sea exitoso en su entrevista con los medios"; "La emboscada periodística por televisión"; "Los Diez Mandamientos de un BUEN vocero"; "Los Diez Mandamientos de un MAL vocero"; "Preguntas y Respuestas (Q&A), un sano y oportuno ejercicio para estar mejor preparados".

La introducción de este capítulo fue desarrollada por mi amiga Gabriela Febres-Cordero, apoyo fundamental y testigo cercano de esos días donde, en la vida de los seres humanos, se fundan los caminos para construir el proyecto de vida que hemos decidido. Es así que Gaby, admirada, exitosa y en consecuencia muy recordada, está en mi memoria como un claro testimonio de orgullo por ser su amigo. Gabriela, ex ministra de Comercio de Venezuela, gerente exitoso de empresas regionales y hoy esposa del brillante Embajador de Colombia en los Estados Unidos quien también fuera ex ministro, Luis Alberto Moreno, conocen la importancia de la vocería de las empresas porque la han asumido con responsabilidad.

Del propósito a la interpretación

Una actitud abierta, en nuestras empresas, para informar, no garantiza de ninguna forma que exista comunicación. Informar responde a la voluntad de expresar ideas, pero ello no quiere decir que la empresa desee compartir, buscando valores que le sean comunes con los diferentes públicos con los que desea o requiere comunicarse. Informar no significa querer escuchar e intercambiar. Ello requiere, más allá de la voluntad, la acción concreta del intercambio. Sólo nos comunicamos cuando intercambiamos las ideas, y juntos acordamos una comunicación, es decir, un tránsito de dos vías de mensajes.

Más allá del fondo, están las formas y sus consecuencias

No hay nada más real que una creencia, y la realidad, en cierto sentido, es una interpretación de lo que percibimos. Aquellos en lo que creemos es aquello que compartimos y estamos dispuestos a defender. De allí la importancia de que los procesos de comunicación sean estratégicos, es decir, orientados nítidamente a objetivos previamente definidos y profundizando en el conocimiento de la naturaleza humana del proceso, para desarrollar a partir de nuestras capacidades, las necesarias habilidades que son exigidas para transmitir nuestros mensajes generando el rapport o resonancia personal que nos conecte con la audiencia. Mensajes que no son más que la suma, resta, multiplicación y división de información que nos llega y que es fundamentalmente multisensorial (emocional y racional).

Toda la estadística que he conocido, relacionada con el estudio de las percepciones, afirma que en apenas segundos nos hacemos una primera impresión de los demás y, créanlo, no hay segundas oportunidades para crear una primera impresión. El 93% de las percepciones que construimos de aquellos con los que tratamos de comunicarnos se basa en sus componentes no-verbales, es decir, la forma de hablar, de vestir, de gesticular, su nivel de interés al escuchar, su peinado, la forma de mirar o no, su humor, entre otros aspectos. Apenas el 7% del comportamiento observable se debe a la comunicación verbal, es decir, al fondo del mensaje, a su contenido. Es evidente lo poco que aporta nuestro esfuerzo por

mejorar la intensidad verbal de la información, sin embargo, cuando la acompañamos de estratégicos mensajes no formales, sin duda que influimos de manera importante en las posibilidades de que nuestras audiencias sepan distinguir del resto de lo que diariamente reciben.

Comunicando con el verbo y sin él

Hay que saber que la comunicación verbal y no-verbal ocurre simultáneamente, no son divisibles; ambas se refuerzan, contradicen, sustituyen y regulan entre sí, de allí la importancia fundamental para un buen vocero de conocer la forma como actúan y condicionan las percepciones cuando nos comunicamos, partiendo de la máxima de que *todo y todos* comunican, todo el tiempo.

La comunicación **verbal** se refiere sólo al uso de la “palabra” para construir un mensaje, y es básicamente comunicación escrita y comunicación oral, cuya valoración cambia de cultura a cultura como me referiré más adelante. El mensaje verbal es completamente subjetivo, ya que toda *palabra* es un símbolo asignado a una asociación de ideas y además posee también una asociación inmediata a un sonido particular. Son raras las veces que las *palabras* logran, por sí solas, transmitir el significado que queremos darle a nuestras ideas frente a diferentes públicos. Su significado difiere de persona a persona, entre culturas y por su puesto idiomas. Un error frecuente es considerar que porque se habla una misma lengua, por ejemplo el castellano, diferentes personas de habla hispana se estén comunicando.

La importancia promedio del 93% que aporta dentro de la comunicación los mensajes *no-verbales*, impactan en forma diferente de país a país; las diferencias culturales también influyen en la construcción de nuestras percepciones cuando nos comunicamos; por ejemplo, en países como España, Italia, Venezuela, Colombia y demás países hispano parlantes, el peso relativo de la comunicación no-verbal varía entre el 97% y el 100 %, mientras en el Medio Este, países Árabes y del África del Norte es del 95%; para la lengua inglesa, incluyendo el Reino Unido, EE.UU., Canadá, Sur África, Australia y Nueva

Zelanda es del 85%; para Japón, es de un 65 %, y para la lengua Alemanas, Nórdicas y Escandinavas (incluyendo Europa del Norte) su importancia dentro de la comunicación representa sólo un 56%. Mientras más peso tienen las palabras -comunicación verbal- menor peso tiene la comunicación no-verbal; en todo caso, en todas las culturas, lo no-verbal es predominante cuando conformamos nuestra percepción de los demás.

Es por ello que el secreto de ser realmente efectivos al comunicarnos dentro y fuera de la empresa cuando somos voceros, asegurando que nuestros mensajes sean comprendidos, es dominar la comunicación *no-verbal*. Más aún cuando somos conscientes de que la comunicación es intercultural, es decir, se da entre individuos con mapas de pensamiento diferentes. La comunicación no-verbal, está condicionada por la *tonalidad* o modulación de nuestra voz al hablar, esto se refiere a nuestro tono, vocalización, dicción y velocidad al hablar, además del volumen de la voz y hasta el grado de emotividad que transmitimos con ella. La tonalidad, como antes señalé, aporta 38%. El 55% restante del proceso, para llegar al 100% de la comunicación que se activa frente a otros, es la suma de los mensajes que transmitimos con el movimiento de nuestro cuerpo cuando transmitimos palabras, llamado *kinestesia*; al manejo del espacio físico o *proxemia*, es decir, cómo manejamos la distancia que nos separa de la audiencia con la cual se está dando el proceso de comunicación, además de otras variables como el olor, el calor, la sensibilidad de nuestro tacto, la morfología de nuestro cuerpo entre otros aspectos, donde resalto el manejo adecuado de nuestras *emociones*. Me refiero al estado de ánimo ocasionado por impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que se traducen en gestos u otras expresiones. Recomiendo profundizar sobre este tema, investigando lo relativo a “PNL, Programación Neurolingüística” y también lo relativo a “*inteligencia emocional*”.

Áreas de oportunidad para gerenciar nuestras energías

Conscientes de las barreras propias de la comunicación, debemos entrenarnos para comunicar. Al nacer, el ser humano cuenta con una serie de capacidades que, en la etapa de infante son desarrolladas con éxito, permitiendo a la madre comprender sus necesidades. Al crecer, pareciera que perdemos las capacidades y hacemos poco para desarrollar nuevas

habilidades, pretendiendo -incluso- que todos los mensajes que emitimos y recibimos al comunicarnos, sean comprendidos con el mismo tipo de pensamiento de quien emite el mensaje.

Nos comunicamos cuando identificamos el acuerdo y comprendemos el desacuerdo siendo flexibles y tolerantes. No podemos esperar que todo sea como nosotros queremos, ya que estamos comunicando entre seres humanos que poseen diferentes personalidades, distintas culturas formadas en ambientes influidos por distintos estilos. Al enviar un mensaje codificamos información racional y emocional, creada a partir de sentimientos, pensamientos, opiniones, actitudes, intenciones. Al recibir ese mensaje decodificamos información, afectándola también de experiencias, sentimientos y percepciones. El resultado del intercambio estará condicionado por las actitudes de aquellos que se comunican. Basta una emoción o sentimiento mal ubicado para producir un malentendido y afectar todo el proceso. La comunicación se inicia muchas veces en la parte inconsciente del ser humano, y allí se fijan firmemente opiniones previas, que la parte consciente no resuelve con facilidad posteriormente.

Cuando nos vemos a nosotros mismos con crítica objetiva y pensamos en aquello que hacemos o dejamos de hacer al intentar comunicarnos, es cuando aseguramos el logro de nuestros objetivos comunicacionales. Todos tenemos la capacidad de comunicarnos. Pero no todos la habilidad de hacerlo correctamente. Podemos ser mejores comunicadores y ello -en gran medida- depende de nosotros mismos.

Las percepciones tienen un profundo efecto sobre los valores

“La comunicación es un ingrediente esencial para el éxito corporativo alrededor del mundo”, afirma **Makovsky**, asesor norteamericano y autor de múltiples investigaciones publicadas en revistas de relaciones públicas (*PRSA, Noviembre 1997*). Las percepciones tienen un profundo efecto sobre los valores atribuidos a los productos de la empresa, los títulos de capital y la empresa misma, como ciudadano y vecino corporativo. Además, en

una época de rápida transmisión de noticias, las percepciones creadas en un lugar pueden tener un impacto de gran alcance en otros lugares, separados por miles de kilómetros. La declaración improvisada de un congresista estadounidense en Washington, causó la caída de la sucursal del **Citibank** en Hong Kong, hace algunos años. Un evento desastroso en una planta química en **Bophal**, India, trajo como consecuencia una regulación más fuerte para la planta de la **Union Carbide** en West Virginia, USA. La nave **Exxon Valdés** encalló en Alaska y los competidores, en el ámbito mundial, empezaron a hacer énfasis en sus propios expedientes en seguridad.

Las crisis son ejemplos visibles del impacto global sobre eventos locales, pero las percepciones sutiles también se extienden ampliamente. Los turistas, después de realizar sus viajes, llevan consigo a casa sus impresiones. Los estudiantes en países extranjeros, que luego asumirán posiciones en los negocios y liderazgos políticos en su lugar de origen, no limitan su aprendizaje al salón de clase. Regresan a sus países cargados de percepciones.

Actuaciones y reacciones no aparentes

A comienzos de los años setenta, comenta **Makovsky**, una gran manufacturera norteamericana tuvo ciertas dificultades para obtener los permisos necesarios para instalarse en un país en vías de desarrollo. Al sospechar que esto podría ser por corrupción, la compañía se enfrentó con el ministro correspondiente. Después se demostró que el escollo era la opinión del propio ministro, que había sido estudiante de Post-grado en los Estados Unidos, en la ciudad en donde estaba ubicada la manufacturera que deseaba instalarse. La empresa se había visto involucrada en una larga y amarga huelga, muy publicitada, todo lo cual recordaba perfectamente el ahora funcionario. Después de haber transcurrido más de una docena de años, y a miles de kilómetros, los hechos casi le costaron a la empresa un mercado lucrativo. La compañía no había sabido comunicar bien los beneficios que podría representar su propuesta y la recordación de sus actuaciones anteriores estaba condicionando su futuro.

Desarrollando una estrategia global de comunicaciones

Así como en otros aspectos de los negocios internacionales, la forma más efectiva de desarrollar una estrategia comunicacional a nivel mundial es *pensar globalmente, pero actuar localmente*, expresión obligada para cualquier profesional. El actuar estratégicamente, supone comprender, adaptar y sobre todo tolerar aquello que no se parece a nosotros; *la comunicación es acción*, como afirma mi querido amigo Joan Costa y las formas de actuar están sujetas a un sin número de condiciones sociales, económicas y políticas. En los países que componen la comunidad Andina, no somos necesariamente *iguales* porque hablemos un idioma común, mucho menos creer que por el *castellano* hay garantía de lograr comunicarnos. Con frecuencia he vivido la experiencia en reuniones de trabajo regional donde todos los profesionales, aun hablando español, la empresa exige que lo hagamos en inglés, con el fin de estandarizar expresiones y en consecuencia significados.

Igual sucede en la Comunidad Europea donde podrán borrar las barreras comerciales, al igual que otras fronteras físicas y legales, pero no podrán borrar las diferencias culturales en el continente. Los mapas mentales a través de los cuales navegan nuestras actuaciones, o forma de ser y hacer las cosas, cambian de forma dramática las estrategias de comunicación de país a país, de región a región, de pueblo a pueblo, de empresa a empresa, de familia a familia. Incluso, de hijo a hijo.

El reto está en que se logre una coherencia global en los mensajes, *verbales o no*, sobre la calidad de su empresa y de sus productos, su involucramiento social, las políticas internas de crecimiento del capital humano, mientras se establece y se acondiciona a las características locales para enviar con efectividad esos mensajes. Las comunicaciones sobre la comercialización de los productos siempre necesitan ser adaptadas a un mercado específico, también los procesos de involucramiento social y político. Por lo tanto, aquellas compañías que se están expandiendo globalmente necesitan un acierto comunicativo que combine el conocimiento de los negocios de la empresa y sus metas estratégicas, con las culturas nativas y las características de los mercados locales específicos. Haciendo foco en el ser humano, origen y destino de nuestra visión y plan de negocio.

Luego de la caída del muro de Berlín, se han construido nuevas y más altas barreras que conspiran contra la integración. Y no son físicas, tangibles, sino que están en el pensamiento del ser humano, su sociedad y sus valores. Las percepciones de cada valor dependen de cada persona y de su particular patrón cultural. Por ello, mis queridos colegas y lectores, las oportunidades de crecimiento profesional para los comunicadores corporativos son infinitas.

Gerencia estratégica de las percepciones

“Las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas”, me decía un amigo de esos que por su experiencia y mundología acuña frases para recordar. Es cierto: La realidad tiene muchas versiones y no siempre coincidentes, porque no hay nada más **real** que una **creencia**, y la realidad es una **interpretación** de lo que **percibimos**, basada en la forma de ser y actuar (cultura) de la sociedad y de pasadas experiencias.

Comparto mis apuntes sobre la necesidad de gerenciar apropiadamente las percepciones que modelan la **imagen** de una empresa o persona. Se trata de un concepto que me llevó, en su momento, a modificar mi propia **identidad** como empresa, al definir que mi rol profesional debía ser el de un *Gerente de Percepciones*. Al fin y al cabo, los consultores de **imagen**, no son más que unos gerentes que activan o administran **percepciones** a partir de **verdades** comprobables y que al ser grabadas en el cerebro de nuestras audiencias se convierten en apoyo o rechazo hacia la empresa o persona objeto del mensaje.

Hace algunos años, el hoy difunto periodista venezolano César Messori, hacía una interesante y muy válida advertencia sobre aquellos que engañan en comunicación o que, cómplices de la mentira, pretenden construir credibilidades sobre intenciones y no sobre comportamientos de vida. El artículo de Messori, aun cuando estaba dedicado al mundo político, especialidad a la que yo no me dedico, creo que es aplicable al mundo empresarial, y en mi opinión es una reflexión **clave** para todo aquél que busca crear **imagen**, buena imagen.

¿Qué es una percepción?

De acuerdo a la bibliografía consultada e incluida al final de este libro, se refiere a un “proceso complejo por medio del cual un individuo obtiene información exterior y le asigna un significado determinado”. Un significado que está estrechamente relacionado con la información previa, ya que está plantada en la mente de aquél que recibe los mensajes. Un proceso creativo de interpretaciones que agrupa sensaciones a las que se le atribuyen determinados significados.

Por **imagen** entendemos a una “representación mental que se forma al interpretar informaciones que llegan al receptor”. Frente a esa interpretación mucho es lo que pesa la **actitud** de la audiencia, que no es más que la tendencia o predisposición adquirida, y relativamente duradera, para evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación, y actuar en consecuencia con dicha evaluación. Es común que, cuando un grupo de amigos se reúne para comentar algún comportamiento, que en su mayoría cuestionan, construyan **actitudes** que impactan nuestras percepciones y que condicionan esa representación mental que es la **imagen**.

Componentes que condicionan una IMAGEN-ACTITUD

Además de **actitud** hay otras palabras **claves** para entender y explicar el arte y la magia de generar percepciones. Ellas son **estímulo** y **sensaciones**. **Estímulo** es la "energía que tiene la capacidad de modificar el estado actual de un organismo, debido a una modificación de su equilibrio vital", y él produce **sensaciones** cuando "es captado a través de los sentidos (vista, oído, gusto, olfato, tacto)". De estas definiciones, que investigué para mis cursos en el Instituto de Estudios Superiores de Administración, **IESA**, se concluye la importancia de administrar estratégicamente la información empresarial más allá del común mensaje escrito o visual.

No olvide que usted comunica con los **cinco** sentidos y cada uno **agrega** o **disminuye** credibilidad a sus reales intenciones. La suma y resta de las sensaciones que ellos comunican al cerebro dan forma a la **actitud** de todo ser humano que forma imágenes en su mente. De allí que la imagen, de acuerdo a la investigación, esté integrada por tres componentes básicos. El primero es el **Componente Cognoscitivo**, que se refiere al cómo se percibe una cosa, persona u organización. Constituye los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre la información que recibimos, convirtiéndose en el componente **reflexivo** de la actitud. El segundo es el **Componente Emocional**, o sentimientos que provoca una cosa, persona u organización al ser percibida. Emocionales tales como simpatía, odio, rechazo, entre otras, y que se convierten en el componente **irracional** de la actitud. Y finalmente, el **Componente Conductual**, o predisposición a actuar de una manera determinada ante una cosa, persona u organización. La actitud no es una conducta. Es previa al comportamiento. De allí la importancia de gerenciar los mensajes que enviamos las empresas a nuestras audiencias y que frecuentemente, sin darnos cuenta, conforman o deforman nuestra buena **imagen**.

Características de la IMAGEN-ACTITUD

Las imágenes o estructuras mentales que están en la mente de nuestros públicos, tienen una dirección clara, es decir, están polarizadas. Hay siempre una actitud en contra o a favor. Adicionalmente tienen una **intensidad**. Son actitudes en contra o a favor más fuertes o más débiles. La imagen-actitud no es siempre **observable** directamente, requiere de un estímulo que la manifieste. Frecuentemente tiene una cierta **duración**, caracterizando a la persona o grupo. Y, finalmente, es **adquirida** y sujeta a **influencias** exteriores.

Este análisis de aquellos componentes que impactan en la construcción de las **percepciones**, nos exige que **todos** los mensajes de la empresa sean administrados de forma estratégica y sobre bases ciertas, es decir, de manera oportuna, eficaz, comprobable y, sobre todo, con nítida claridad del objetivo que se propone. La imagen se construye con las actitudes formales o informales, voluntarias o involuntarias, de las empresas, y con ello no estoy diciendo que la empresa y las personas que desean construir **buena** imagen tengan

que perder espontaneidad, para convertirse en seres artificiales o manipuladores, como suele confundirse. Les estoy invitando a que busquen explicaciones más reales y profesionales frente al fenómeno **imagen** en sus públicos. No solamente Usted con su comportamiento contribuye a la percepción que su empresa genera. Son múltiples los aspectos a organizar, y ello exige buena **gerencia**.

Los verdaderos "voceros" de la empresa

“Voceros somos todos”, una expresión que a menudo repito en mis publicaciones o distintas conferencias. Todavía en nuestros días hay quienes piensan que son sólo los voceros designados por la empresa los que comunican mensajes al exterior, personas que al hacerlo olvidan las conversaciones espontáneas entre los empleados en el ascensor, los comentarios entre secretarías a la hora del café o las consultas casuales del vecino preocupado por los titulares contra la empresa y el bienestar de los amigos que allí trabajan. El decreto de bajo perfil, todavía vigente en algunas empresas, sirve como excusa para aquellos líderes que esperan tapar el sol de las especulaciones con el dedo del auto-engaño. Comparto mis apuntes sobre un problema de todos los días: la falta de alineación de los mensajes corporativos a pesar del extraordinario esfuerzo de algunos por difundir una sola misión y visión corporativa.

Llega un momento en el que, por su posición en la organización, por sus conocimientos o simplemente por las circunstancias, ciertos individuos se convierten en los *voceros oficiales* de una empresa; es decir, comienzan a desempeñar una actividad que convierte sus intervenciones en la posición de su organización: la empresa comienza a *comunicarse* a través de aquello que dice su funcionario, formal o informalmente, voluntaria o involuntariamente. Pero no es menos cierto que la *vocería* o *portavocía* como se le llama en España, no es monopolio de aquellos que han sido formalmente designados por la empresa. Los más importantes voceros dentro de las empresas son sus empleados, todos y cada uno son voceros no-oficiales y las informaciones que comparte frecuentemente son producto de especulaciones, medias verdades y hasta información malintencionada que

llena el vacío que deja la ausencia de claras, oportunas y coherentes políticas de comunicación interna en las empresas.

El día a día: Teoría vs. Práctica

La teoría lo dice, es cierto, sólo debe hablar de la empresa el vocero designado y todos los libros anglosajones que leemos así lo afirman. Sin embargo, en la práctica y en particular en nuestro mundo latino, cálido y emocional, hablamos todos y todo el tiempo. Aun con el compromiso de los "contratos de confidencialidad", el poco respeto a los tribunales, la poca confianza en que los demás cumplirán y nuestra flexible forma de ser, nos lleva a comentar y, a veces, cuestionar la vida interna de las empresas. Esta realidad, potenciada por la falta de mensajes claros, coherentes con los hechos, oportunos durante el proceso de convivencia corporativa y permanentes en la vida interna de las empresas, nos lleva a crear grandes confusiones frente a los públicos que las rodean y aún más, dentro de ellas mismas. Cuando hablamos de voceros, muchas veces nos referimos a aquél que debe dar una entrevista a la prensa o el que asiste a un evento al cual es invitada la empresa, pensando y con razón, que al ser FORMALMENTE una persona entrenada, ésta asegura la correcta comunicación de sus mensajes. Más influyentes todavía, son los comportamientos que la empresa proyecta sin darse cuenta o los comentarios que cualquier empleado, sin importar el nivel, hace de ella.

La convivencia formal e informal de los voceros

Hay dos tipos de voceros: el *oficial*, nombrado por la empresa y que se comunica formal o informalmente, y el *no-oficial* que frecuentemente actúa como un vocero informal que influye y que suele actuar de manera no alineada con aquello que comunica el vocero "oficial". El *vocero oficial* es aquel a quien la organización le establece la responsabilidad de transmitir mensajes corporativos frente a audiencias tales como los medios de comunicación, organismos gubernamentales y no gubernamentales, los accionistas, instancias internacionales, etc. El *vocero no-oficial* es, en la práctica, el conformado por los miembros de la organización como un todo, aquellos que se comunican de forma cotidiana

con audiencias como los familiares, amigos, vecinos, colegas, funcionarios públicos, etc. Estos voceros también transmiten mensajes y contribuyen a la formación de una imagen – positiva o negativa- de la empresa frente a esas audiencias; es por ello que se hace vital mantenerlos alineados con los mensajes de la corporación y ello exige estrategias específicas sostenidas, consistentes y permanentes en la empresa..

Haciendo énfasis en la *vocería oficial* de la empresa, en particular en los ejecutivos que la componen y desarrollando una aproximación que sea útil en lo personal a todo aquel que asume el rol de vocero, es importante señalar que “el vocero principal debe ser capaz de responder a los medios sobre cualquier tópico en prácticamente todo momento. Por esto, muchos líderes de negocios aprenden rápido que ser el vocero principal [de una empresa] es un trabajo largo y que implica un gasto de tiempo muy alto”. (Mathews, 1998:10). Yo, preferiría cambiar la palabra “gasto de tiempo” por inversión, ya que su amortización es muy rápido y sus beneficios inmensos. Esta actividad requiere de una especialización que trasciende también a la actuación en los medios y que por tanto, debe poder ampliarse a cualquier aparición pública que su trabajo le exija. Esta situación de alto riesgo y también llena de oportunidades para la empresa, implica la necesidad de interactuar abiertamente con otros seres humanos, personas que pertenecen a otros grupos de la sociedad y que a veces no necesariamente comparten nuestras posiciones o creencias.

El *vocero* tiene por tanto la responsabilidad de transmitir mensajes formales o informales de su organización ante diversas audiencias, sean empleados, comunidades, vecinos, amigos, representantes sindicales, gremiales o políticos, congresos, asambleas, concejos municipales o medios de comunicación. Para hacerlo de forma eficiente, necesita acercarse a su público con una actitud adecuada, un interés sincero por compartir algo que considera bueno y valioso, consciente de quién es la audiencia y cuáles son sus intereses.

Por eso, como vocero, preséntese ante su público con el ánimo de *acercarse para ofrecer e intercambiar algo de usted mismo*, con un propósito abierto y sincero de *intercambiar valores*, porque es ese precisamente el origen de la palabra *comunicar*. Me refiero a que solo nos comunicamos cuando intercambiamos informaciones donde se identifican e

interesan a ambas partes. De allí la importancia de contar con herramientas útiles para capacitar al capital humano de la empresa en el manejo de sus comunicacionales a partir de nuevas y mejoradas habilidades, también es importante desarrollar guías oportunas que le permitan aumentar su desempeño al ejercer funciones de vocería frente a sus audiencias personales o las diversas audiencias de su organización.

Las herramientas de alineación

La correcta gerencia de los medios de comunicación interna, considerando estratégicamente aquellos temas que deben ser tratados y la adecuada participación del lector dentro de ellos, permite generar el interés a su lectura y claridad en las posiciones y proyectos de la empresa. Pero no basta. Hay niveles en la empresa que deben ser sometidos a una inducción más profunda que incluso pueden llegar -de ser necesario- a la simulación de situaciones para poder conocer nuestras reacciones y medir así la implicación de nuestros comportamientos, públicos o privados. El diseño oportuno de programas de formación de VOCEROS formales e informales es la mejor inversión para minimizar las amenazas de ser como somos, habladores generalmente bien intencionados, pero habladores al fin.

Programas de formación de VOCEROS

La clave del éxito de todo vocero u orador *es la práctica*, así que se debe aprovechar cada nueva situación de comunicación para convertirse, así mismo, en un experto que contribuya agregando valor a los planes de negocio de la empresa o al proyecto de vida de cada quien.

La capacitación comunicacional de los individuos responsables de comunicar hacia adentro y hacia fuera de la organización, es factor crítico de éxito para la gerencia adecuada de percepciones que sobre la empresa tienen sus diversos públicos. Contar, por ejemplo, con un nítido programa de *manejo de situaciones de comunicación especiales o normales de relacionamiento empresarial, situaciones, contingencias o para cuando ellas se convierten en crisis*, es un seguro de vida para proteger la reputación de la empresa, siempre y cuando

esté adaptado a la cultura y a la idiosincrasia local para así lograr un adecuado equilibrio entre el manejo racional y emocional de las diversas situaciones que se presentan. Para competir en el libre mercado de la información, donde no se controlan todas las variables, el desafío está en maximizar nuestro foco de atención en las labores de comunicación con nuestras audiencias claves y contribuir así a minimizar las especulaciones.

Es necesario sensibilizar a nuestras audiencias claves dentro de la empresa, para abrir los espacios necesarios que permitan un proceso estratégicamente diseñado para la capacitación y desarrollo de habilidades de comunicación. El programa debe estar inserto en una estrategia global de comunicaciones de la empresa para gestionar los *asuntos claves* (actuales y potenciales) que se le pueden presentar. Son dos las etapas necesarias para implantar un programa mínimo de actuación en comunicación: la **sensibilización**, la **capacitación** y la **evaluación**. Esta visión considera que el proyecto no es del monopolio del área responsables de la Comunicación o relaciones públicas ya que este requerimiento organizacional debe estar complementado con el rol protagónico del área de Recursos Humanos, entre otras.

“La etapa de sensibilización tiene por objetivo concientizar a la organización sobre la importancia de la comunicación como una herramienta que facilita procesos, armoniza intereses y que permite prevenir situaciones adversas. Adicionalmente, promueve la importancia de trabajar en equipo y potencia la autoestima entre aquellos que descubren o desarrollan nuevas habilidades que les permitan crecer y hacerse notorios en la organización. Sensibilización que minimiza el impacto negativo potencial en la reputación y operaciones de la empresa cuando ésta es confrontada por situaciones adversas de opinión pública, tanto dentro como fuera de la empresa. Me refiero a la importancia de acometer un programa proactivo que ofrezca mayor certidumbre a la alta gerencia, cuando la organización maneja situaciones especiales, reduzca las amenazas del entorno empresarial elevando la conciencia sobre la importancia del rol individual y colectivo para mantener y proteger la reputación. Sensibilización que adicionalmente desarrolla nuevas capacidades de pensamiento estratégico y metodologías de acción frente a las diferentes situaciones que se le presentan a la empresa, aun antes de cualquier crisis”; afirmaciones que pertenecen a

Thony Da Silva, mi socio y quien desarrolla todos los programas de Capacitación y coach dentro de PIZZOLANTE Comunicación Estrategica..

Las herramientas comunes para esta etapa de sensibilización son charlas, desarrollo de contenidos para medios internos de comunicación como boletines, carteleras, entre otros. Un beneficio adicional que trasciende a los voceros oficiales que desarrollan referencias importantes del porqué del pensamiento estratégico para ser buenos voceros, es que estas actividades si forman parte de un programa continuo y sistemático también permiten alinear el pensamiento de los llamados voceros no-oficiales; es decir, todo aquel personal de la empresa que asista a los encuentros o tenga acceso a sus contenidos por otros medios.

Existen otras herramientas útiles para generar mayor interés y potenciar las habilidades comunicacionales personales de los voceros oficiales. Son actividades que facilitan un mejor desempeño frente a audiencias externas, especialmente los medios de comunicación social y demás audiencias particulares. Me refiero al desarrollo de talleres o seminarios ya más pequeños que permitan mayor participación y que a través de una serie de ejercicios evidencien la común desalineación de ideas o la diversidad existente entre los equipos, hecho que dificulta una percepción de coherencia y visión compartida. Esta etapa, ahora de mayor profundidad, permite cohesionar los mensajes claves de la organización; ofrecer direccionamiento en cuanto al modelo compartido para el manejo y atención de *situaciones especiales*, además de ofrecer otras herramientas básicas para la estructuración de mensajes.

El contenido temático inicial de una etapa de *sensibilización* que incluye lo masivo a través de conferencias y lo específico a través de talleres, debe contener información previa, a partir de encuestas sencillas que nos permitan saber lo que espera la audiencia. Adicionalmente, debe dotar de herramientas para el desarrollo de una *estrategia* que nazca de ideas previamente concebidas y documentadas, que son las que planteará la vocería ante situaciones de contingencia, crisis, o simplemente para lograr comunicarse mejor en el día a día de la vida en la empresa o inclusive en la sociedad. Me refiero también, entre otros públicos, al manejo del vocero frente a los Medios de Comunicación Social. Previo

conocimiento de los periodistas, sus tendencias, antecedentes y perfiles y también a las destrezas en el manejo de técnicas acordes con la situación comunicacional que se presente. Adicional a ello, se deben conocer los diferentes *stakeholders* o públicos *dolientes*, aquellos que, más allá de ser los que la empresa comprende como claves dentro de su *licencia para operar* el negocio, son particularmente importantes aunque no los identifique con facilidad.

La etapa de *capacitación* consiste en el desarrollo de habilidades a partir de sus propias características. No se trata de *cambios de personalidad*, sino más bien de cambios a partir de las debilidades que todos tenemos y del aprendizaje para saber manejarlas, más que ocultarlas. La capacitación, además, debe proveer los ejercicios sistemáticos que permitan maximizar nuestras fortalezas. La capacitación constará al menos de dos partes: una para evaluar las características o destrezas de los equipos humanos designados para la atención de situaciones especiales, donde se valoren las capacidades reales de la organización para responder a las crisis; y otra parte donde se realicen simulaciones basadas en situaciones reales, estructuradas en forma de actividades que hagan vivir por completo al personal los riesgos potenciales a los que está sometida la empresa.

Es importante tomar en cuenta que las empresas desarrollan más conciencia de estas cosas cuando el foco del esfuerzo de comunicación se centra en el manejo durante las situaciones de crisis, y no en las previsiones para evitarlas y ofrecer el desarrollo de mejores habilidades a su personal, aún cuando no viva situaciones de crisis.

Esta capacitación, como ya se dijo para la etapa de sensibilización, debe estar precedida por un trabajo de *definición de nuestros mensajes corporativos*; es decir, todo un proceso de alineación e identificación de aquellos aspectos o realidades –*verdades corporativas*– que se quieren comunicar estratégicamente.

De forma que, una vez *explicitado* nuestro *mensaje* y asegurado que él cumple con los objetivos que nos hemos propuesto, debemos tomar en cuenta una nueva serie de variables de capacitación que aparecen en la ecuación de la *buena comunicación*. Me refiero a la consistencia y coherencia de lo que se dice y lo que finalmente hacemos. *Mensaje*, no es

más que la suma, resta, multiplicación y división de información racional y sobre todo emocional que compartimos.

En la *comunicación verbal*, recordemos que nos referimos a las **palabras**, un lenguaje común y claro es esencial para ser entendido. Evite hablar de forma demasiado coloquial o tecnicada. No aburra a la audiencia con oraciones grandilocuentes o tecnicismos innecesarios propios de áreas de tecnología de la información. En lo *no verbal* nos referimos, por ejemplo, a la **inflexión de la voz**, modificar el énfasis que da a cada palabra le ayudará a atraer la atención hacia los conceptos claves de su **mensaje** y evitar el fastidio en una declaración monótona. La voz, es un instrumento musical y como tal hay que practicar mucho, ensayar es indispensable para hacer de él un mejor uso y una impecable ejecución que sea comprendida, valorada y en consecuencia aplaudida por la audiencia

La buena *comunicación no verbal* también requiere de **pausas al hablar**; hacer una pausa antes o después de las palabras claves de su **mensaje** enfatiza la importancia de esa palabra y permite una comunicación completa y eficiente. Adicionalmente, debemos tener muy en cuenta la **velocidad**. Me refiero a que al hablar, si lo hace demasiado rápido o demasiado despacio frustrará a los televidentes, si es TV o radio, o podrá perder la atención del periodista, si es una entrevista para la prensa escrita. Varíe la velocidad para mantener el interés. Otro aspecto es el **tono confiado**, la confianza se comunica a través de un rostro relajado y un estilo mesurado y amigable. Hable como si estuviera envuelto en un diálogo animado. Si usted no cree en aquello que comunica, la audiencia lo notará, aun sea usted un buen actor postulado al “Oscar de la academia”

Conscientes de la relevancia de administrar correctamente nuestras emociones, hay un aspecto fundamental a considerar y es la **energía** que ponemos al comunicar nuestras ideas. Lo que recuerdan al final los televidentes, radioescuchas y todo aquel con el que deseamos comunicarnos, es la energía que proyecta el vocero. Por ello, no permita que el **volumen** decaiga al final de la oración, la **energía** produce admiración en el periodista o la audiencia

a la cual nos dirigimos, porque la energía habla de su seguridad y convicciones en el manejo del tema, del amor a lo que hace y del compromiso personal con la empresa donde trabaja.

Los encuentros con la prensa y no morir en el intento

Es importante saber que, como voceros, muchas veces necesitaremos comunicar más allá de las fronteras interiores de la propia empresa o institución. Como es previsible en la sociedad de masas, esa comunicación hacia el exterior se concreta muchas veces a través de los medios de comunicación. Por ello, es importante que los voceros estén familiarizados con los detalles que se encuentran detrás de esos medios.

En primer lugar hay que entender que los medios de comunicación son en sí una empresa y responden a los mismos intereses que cualquier otra. Su objetivo es ser rentables para perdurar en el tiempo y el producto del que dependen para ello es la información.

Para lograr su objetivo requieren mantener oportunamente informada a su audiencia. Cada medio busca una forma diferenciada de presentar las noticias y son el vínculo entre la información de actualidad proveniente de diversas fuentes y la opinión pública. Los medios compiten por un bien perecedero: *la noticia*, en un mercado de muy alta demanda y que si no son ellos quienes la satisfacen, serán otros los mecanismos que con seguridad van a satisfacer a ese mercado. Cuando hablamos de *fuentes de información* de la empresa hacia los medios, no sólo nos referimos a los voceros oficiales. Frecuentemente los medios se alimentan de los llamados voceros no oficiales, que informalmente les transmiten muchas veces información contraria a la que el vocero oficial transmite, generando así grandes dudas y posteriores confusiones sobre la información que es publicada.

Por todo lo anterior, la estrategia comunicacional del vocero debe tomar en cuenta las limitaciones y ventajas de cada medio de comunicación de masas. Aún cuando no es objetivo de este capítulo, y por ello no lo trato en profundidad, es importante tomar en cuenta las estrategias dirigidas a asegurar la mayor alineación posible con la vocería no oficial de la empresa, me refiero a gestionar lo que piensa y siente el personal de la empresa e inclusive sus familias.

Son tres los momentos en los cuales debemos hacer foco para maximizar las posibilidades de comunicar eficazmente nuestros mensajes, y minimizar las distorsiones y poca experiencia en este tipo de relación. **PRIMERO:** Antes de la entrevista u oportunidad donde se acerca la empresa y el profesional de la prensa. El momento en el que se construyen los acuerdos iniciales de ese encuentro y el tiempo que nos debemos dar para prepararnos para salir bien. **SEGUNDO:** Durante la entrevista o fase en la que se desarrolla el proceso de comunicación, y **TERCERO:** Después de la entrevista, en el que debemos hacer un seguimiento al encuentro.

Antes de la entrevista

Esta es la etapa más importante para mí. En ella se concentran las mayores oportunidades para la empresa y su vocero. En ella debemos contestar algunas preguntas simples, pero vitales para el éxito final: ¿Cuál es el nombre del medio de comunicación, el nombre del periodista, artículos anteriores, qué información necesita y cuáles son sus expectativas del encuentro?, ¿Cómo es el comportamiento editorial del medio con respecto al tema que se propone, y todo aquél relacionado con la empresa, aun cuando no sea requerido por el periodista?. Cuando le es requerida una entrevista, tanto usted como el periodista tienen derechos y deberes. El temor y la inseguridad, con frecuencia, hacen que no los ejerzamos. Por ejemplo, usted puede preguntarle al periodista previamente aquello de lo que él desea hablar y si no está seguro de disponer de los mensajes, o está imposibilitado de hacerlo, puede contestar con franqueza.

El periodista agradece y sabe respetar una decisión, aun cuando seguirá buscando alguna forma de encontrar la información. Sin embargo, no perdonará que no se le responda la llamada o que subestime su propia inteligencia. Esta etapa que llamamos acuerdo se refiere a la definición previa de las reglas del encuentro, relativas al tiempo, lugar, apoyos fotográficos, temas de los que hablará o no hablará. Sólo usted es quien decide qué decir y cómo hacerlo, todo ello es clave para el éxito y debe pensarse antes del encuentro con el profesional de la prensa. Hablar directamente con la verdad es la mejor forma de acercarse a un periodista.

Una negociación transparente

Usted tiene algo que al periodista le interesa: información. Y él tiene un medio que a usted le puede interesar para llegar a sus públicos. Cuando piense que no es cierta esta afirmación, y que a "usted no le interesa esa relación" recuerde que si un periodista desea conocer algo de su empresa, y usted no lo atiende o lo subestima, alguien se lo dirá por usted y seguramente con intenciones diferentes a las suyas. Entonces, dígalo antes de que otros lo hagan por usted.

La relación con la prensa se inicia antes de que ambos se necesiten, es decir, una buena relación se potencia cuando ambos conocen previamente sus propias trayectorias, características del perfil de cada uno, ¿Dónde trabajó antes?, ¿Qué y cómo la hacía?. Se puede o no estar de acuerdo uno con otro, pero -ante todo- debe ser una relación basada en el respeto y la tolerancia.

El periodista *debe informar*, es su responsabilidad frente a su jefe y sobre todo frente al lector. ¿Qué puede escribir esa noche, objetivamente, más allá de los *datos oportunos* que una fuente de información amiga le puede dar ?, fuente oficial o no oficial, formal o informal., ¿Qué tipo de información puede aparecer cuando "respetadas" fuentes de información, actuando en forma mezquina, hablan mal de sus competidores, afectando deslealmente el sector empresarial o político en el que esa misma persona o empresa aparece? ¿Cómo aspira usted a leer una información clara de un vocero económico, cuando

el mensaje que envía es tan confuso que otros miembros del mismo equipo de trabajo se contradicen entre sí? ¿Se ha fijado usted en lo que pasa con las primeras planas de los periódicos cuando las fuentes informativas hacen anuncios importantes, pero poco claros?, ¿ha visto cuán disímiles pueden llegar a ser las informaciones en cada medio que las publica?

El periodista es un profesional dedicado a la tarea de la información y siempre está detrás de una buena historia que contar a su audiencia. Compite permanentemente con otros medios y con sus colegas de otras fuentes para obtener espacio en el periódico y así poder publicar sus historias; con frecuencia la competencia por el espacio donde será publicada la noticia de la empresa está dentro del mismo periódico y entre los periodistas que atienden la misma sección. Adicionalmente, el periodista trabaja bajo la presión de tiempos límites para la entrega de sus informaciones. Estas son algunas de las condiciones que componen la realidad laboral del periodista

El periodista es tan humano como usted o yo, con las mismas inquietudes y sentimientos, sujeto a la pasión, producto de percepciones que a veces preenjuician su opinión. Aquí lo estratégicamente importante es que *toda* empresa o persona se debe preocupar por construir *credibilidades previas* en estos profesionales.

Debemos percatarnos, por tanto, de que el periodista no es nuestro enemigo. Por el contrario, puede llegar a ser nuestro mejor aliado, siempre y cuando comprendamos que busca información relevante, honesta y oportuna, y si no consigue la información sobre un tema en una fuente, irá en busca de otra fuente para obtener la historia. El buen periodista, por ser amigo o incluso aliado, no significa que dejará a un lado su trabajo de informar y es difícil que sin hechos concretos y comprobables, cambie sustantivamente una información que haya escrito en beneficio de la empresa. Lo que sí es seguro es que mantener una relación de respeto es una oportunidad para ser escuchados, comprendidos y tomados en cuenta cuando opinamos.

Los buenos periodistas chequean las informaciones confusas, pero para ello deben tener *acceso* a la información, y éste acceso ha debido ser suministrado antes. Si no ¿cómo o a quién acudirán para chequear la *noticia*?

Por esto, frente a esos relatos los empresarios que dicen haber leído “terribles titulares”, alejados de la realidad, requieren de apoyo profesional para ordenar su pensamiento: ¿cuál es realmente el problema de los "terribles titulares" que presenta la prensa?, ¿la noticia publicada o la falta de un *mensaje* suministrado claramente por el emisor original? ¿Es el medio o el periodista quien "inventa" la información “terrible”?, ¿o ésta es más bien la suma explosiva de mensajes inoportunos, incompletos y confusos? ¿Es entonces *culpa* del periodista la *confusión* de la información o el culpable es la *falta de claridad* de la fuente de información?

Es verdad que existen, como en otras profesiones, periodistas y aún editores que distorsionan la verdad y cuya mala intención es tan evidente que el mismo lector la detecta, la rechaza y hasta condena. Sin embargo, cabría preguntarse ¿así como podemos influir negativamente en la información, podemos hacerlo positivamente? Mi respuesta es *sí*: la clave está en haber ganado credibilidades previas con los periodistas y demás profesionales de la información.

...y le exigió a su secretaria: “no contestes... es un periodista”

Esta expresión, poco feliz, se escucha frecuentemente, incluso entre aquellos que finalmente acceden a la entrevista. Sin embargo, aun cuando repetidas veces lo he escrito, esta reacción empresarial no siempre es producto del temor o de la miopía corporativa de algún gerente, muchas veces el terror para atender el teléfono a un profesional de la prensa se debe a su torpe y, a veces, hasta arrogante forma de gerenciar su propia imagen.

Comparto mis apuntes sobre una reflexión sobre la relación, muchas veces conflictiva, entre los voceros y los medios de comunicación.

La forma de ser del periodista, una personalidad GLOBAL

Son pocas las diferencias entre la actitud de los periodistas en Venezuela, Colombia, Perú, México, incluso en USA. El periodista siempre busca lo mismo: INFORMACIÓN que le interese a su lector, consciente de que la noticia es un bien perecedero y está dispuesto a buscarla de cualquier forma. Son estas actitudes de búsqueda, y su capacidad de desarrollar visión de largo plazo en las relaciones, lo que diferencia a un periodista de otro. Un buen periodista está siempre en la búsqueda más objetiva de la verdad, busca varias versiones y trata de ser balanceado. Sin embargo, a veces no sucede.

¿Hay periodistas malintencionados y hasta acomplejados?. La respuesta es SI, también hay ingenieros, médicos, abogados, sacerdotes, políticos, que lo son. Un periodista es un ser humano como otros, con la misma emoción y razón que todos. Ninguna profesión es mejor o peor que otra. Pero la percepción que se construye de ellas depende de la identidad o personalidad de aquellos que la ejercen, por ello está en manos del propio periodista el gerenciar su credibilidad y reputación.

Nadie tiene el monopolio de la razón...

Algunos profesionales de los medios sacrifican la relación con sus fuentes, es decir, con aquellos dispuestos a suministrarles información, presionando declaraciones bajo el supuesto de que "publicarán rumores no confirmados". Hay otros que utilizan las tradicionales columnas de *tips* para enviar señales, atacando a la persona para lograr una entrevista que han solicitado y no se les ha concedido.

La falta de visión lleva muchas veces a asumir actitudes miopes, creyendo equivocadamente que existe el monopolio de la información, desconociendo que son muchos los medios disponibles para comunicar. Una campaña personal de ataques con alta

frecuencia, lejos de afectar a la persona mencionada en el artículo, crea grandes suspicacias sobre las motivaciones del medio y hasta del periodista, generando la sensación de que hay una agenda oculta, pero objetiva y que no interesa al lector.

Maximizando la relación, minimizando los errores

Los periodistas que más logran y que mejores accesos tienen, son aquellos que, inteligentemente, saben esperar. Negocian (honestamente) con las fuentes de información y reciben a cambio, normalmente, la mejor historia. La PROACTIVIDAD es la palabra clave. Construir una relación previa entre el periodista y la empresa es una eficiente forma de asegurar la objetividad y el respeto.

En una entrevista, al primero que le gustaría tener más tiempo para escuchar e investigar, es al propio periodista. El también se expone cuando publica un artículo, pues lo firma asumiendo el compromiso de lo que allí se dice.

Muchas veces, por la dinámica del trabajo, está obligado a escribir cosas que no entiende y debe "tocar de oído". Esta situación, lejos de ser una amenaza es una oportunidad, si construimos la confianza en la relación que permita, en el tiempo, ayudar al periodista a que comprenda nuestro negocio. Siempre se publicarán noticias, siempre alguien dirá de nosotros lo que debimos decir y no dijimos. La diferencia estará entre aquellas empresas conscientes de que comunicar es lo adecuado y aquellas que se adelantan a construir relaciones proactivas con los medios de comunicación. De esa manera no se "asustarán" cuando un periodista les llame.

Sea exitoso en su entrevista con los medios

Conscientes ya de las realidades que rodean al periodista (profesional que difunde la información), volvamos de nuevo a la otra cara, la del vocero (fuente de la información).

Una declaración importante que no se ensaya y que no cuenta con un material escrito de apoyo que *fije* claramente el *mensaje*, casi siempre concluye en desastre. En otras palabras, el no estar bien preparados, puede tener un *alto costo* en la percepción de la verdad que se comunica y en la credibilidad posterior del vocero. Comunicar estratégicamente puede ser complejo, transmitir *nítidamente* mensajes, aún previamente pensados, *no es fácil*, pero es una habilidad que se puede aprender y desarrollar a través del entrenamiento. La claridad en los mensajes que envían las empresas es hoy la variable más importante para tener éxito en las comunicaciones.

Mis apuntes me permiten invitarles a responder una serie de preguntas que debemos respondernos con sinceridad cuando estamos dispuestos a convertirnos en vocero frente a los medios. Pero cuidado, la vocería no es siempre tan "formal" como indican los libros o las políticas de comunicación de las empresas.

¿Cómo se siente ante un tema, ante un público y la fiabilidad de su fuente?

El tema: ¿sabe lo que debe saber? ¿está seguro de lo que sabe? Antes de hablar, ¿estamos dispuestos a afectar nuestra credibilidad y la de la empresa especulando, o simplemente inventando? ¿ha revisado el material de soporte antes de la entrevista?

El público: ¿conocemos al lector del medio?, o en general ¿las personas que recibirán nuestro mensaje? Ahora, ¿cómo se siente usted mismo?. Seguro al hablar, la dicción, el tono y el volumen son los correctos. Todo es posible de desarrollar, pocos nacen aprendidos, pero se requiere disciplina para aprender mejor nuestra comunicación y desarrollar mayor poder de persuasión.

La fiabilidad de su fuente: Repetimos frecuentemente informaciones elaboradas por otros, pero ¿investigamos si son fiables?. Muchas veces pecamos de desconfianza de muchos y de exceso de confianza de otros, la prudencia es la mejor consejera para acertar, y ella exige conocer la fuente que emite la información antes de utilizarla abiertamente.

¿Cómo se siente con el lugar de la entrevista y la disponibilidad de su tiempo?

Debemos pensar en todo para comunicar eficazmente, es así que el lugar de la entrevista es clave. El salón, la decoración, el olor, el color, la cantidad de luz, el ruido, las interrupciones telefónicas, las fotografías a la vista y hasta la proliferación de recuerdos, bien sea en cuadros de viejos afiches o caricaturas, envían mensajes que generan preguntas o construyen percepciones de los valores, y en general, la identidad o personalidad que nosotros proyectamos. El lugar y su ambiente puede comunicar lo que queremos, pero debemos estar atentos a que sean mensajes coherentes con aquello que deseamos decir y consistentes con nuestra actuación. Fotos de la esposa y los hijos, o sólo de los hijos, envían mensajes que deben estar claramente en la línea de nuestra realidad. Un lugar ruidoso puede ser la estrategia para hablar poco, pero puede también ser el causante de una mala interpretación de lo que pretendemos comunicar.

¿Ha preparado alguna estrategia ante alguna oposición, o ante la inasistencia o inexistencia de aliados?

La única forma de evitar un mal rato en una entrevista es prepararse para ella formulando todos los escenarios posibles. Seleccionar los temas controvertidos, pensar la respuesta, bien sea para no decir nada, o decir algo que debe ser objeto de larga reflexión. La oposición no es necesariamente mala, puede ser la forma más impactante de generar interés y credibilidad. Nuestro reto no es lograr que todos estén de acuerdo con nuestro pensamiento, sino lograr el respeto de nuestra opinión por la forma y contenido de nuestra oposición, respetando igualmente a aquél que no comparte nuestra idea. Los escenarios deben contemplar el "tercer endoso", es decir, utilizar opiniones de otros para sostener

nuestros puntos de vista, o dejar que ellos mismos los expongan para asegurar la credibilidad que requerimos y estar en la mente de nuestra audiencia.

Frente a los medios, ¿de dónde nos vendrá la bola?

Para mi amiga periodista M. Sobrino, existen fundamentalmente dos tipos de entrevista con los medios: las de *bola suave*, donde el periodista no nos confronta y es claro, porque en realidad está buscando información; y las de *bola fuerte*, donde el periodista nos confronta, es agresivo y trata de ejercer presión, posiblemente para inducirnos a decir algunas cosas que no querríamos decir. Uno de nuestros errores más comunes es asumir que no necesitamos prepararnos para una entrevista del tipo "bola suave" y no prepararnos de forma adecuada y completa para la entrevista de "bola fuerte".

Tanto en las entrevistas de *bola suave* y más aún en las de *bola fuerte* debemos conocer y entender la historia que el periodista quiere encontrar. Para ello es conveniente imaginarnos con cuál oración iniciaremos nuestra intervención y ser claros desde el comienzo. Debemos hacer, previamente, una *tormenta de ideas* entre personas de la institución y externas a ella, para prever posibles preguntas. Es conveniente que hagamos una lista de las mismas y preparemos un recuento de las respuestas posibles, además de un paquete de información con documentos bien seleccionados, para tenerlo a mano durante la entrevista si fuera necesario. Debemos *ensayar* antes y nunca acceder a tener más de un periodista entrevistándonos simultáneamente.

En el caso concreto de las entrevistas *bola fuerte* es importante saber que las situaciones difíciles se dan porque hay algo que nosotros decimos o hacemos que otras personas no aceptan, y por eso resisten en sus posiciones. Generalmente una buena orquestación temática, artística y psicológica de la comunicación minimizará la actitud *resistente* de cualquier interlocutor. En caso de que la resistencia persista es importante mantener la calma y el control, no colocarse a la defensiva. Es fundamental, antes de actuar, admitir y aceptar la resistencia de esa persona como una situación que nosotros mismos hemos creado.

Para gerenciar eficientemente la situación cuando no logramos expresarnos, se debe cambiar de conducta, suspender todo lo que se ha estado haciendo (no continuar con más de lo mismo), utilizar, por un instante, la máscara neutral; buscar y encontrar un área de acuerdo. Para ello es forzoso escuchar con atención, repreguntar y, si es necesario, precisar “¿qué quieres decir?”, “¿cómo asocias eso con...?” Finalmente es importante armonizar con el contenido y/o el sentimiento del que objeta y buscar una situación ganar-ganar auténtica, replanteando el propio punto de vista para después hacer ver que se entiende el punto de vista del otro. Así se reflejará una situación de equilibrio con la que *ambas partes* puedan vivir.

La emboscada periodística por TV

Para los voceros corporativos es vital saber que en el medio televisivo el *cómo se dice* es tan importante o más importante que el *qué se dice*; la TV es un medio de gran alcance y penetración, donde el tiempo es extremadamente limitado y costoso. Existe una tendencia a que los espacios en TV estén manejados por expertos entrevistadores que hacen seguimiento a los temas que abordan, contando con un equipo profesional de productores que documentan sus comentarios. Ello sugiere que nunca subestimemos el conocimiento en detalles que el periodista pudiera tener sobre el tema. También es importante desarrollar previamente un material de apoyo visual que refuerce nuestro mensaje pudiendo ser solamente gráfico o previamente grabado en video tape y que puede ser exhibido como apoyo visual en el programa.

Cuando vamos a la televisión tenemos que planificar estratégicamente la *oportunidad* que representa estar frente a miles de telespectadores. Muchos voceros *aspiran* a que *todo* el programa matutino sea para ellos, como que si no existiera nada más importante que sus ideas, olvidando que no se necesitan grandes extensiones de tiempo si se sabe lo que se quiere comunicar y el mensaje es correcta y estratégicamente transmitido por el vocero. El buen vocero llega efectivamente sólo si en lo verbal o no verbal es *claro*, *oportuno* y *comprobable*, o sea, que sus declaraciones sean percibidas como producto de la *verdad*.

Cuando estamos en televisión, más de la mitad de la comunicación es del tipo no-verbal: una cara animada conecta sus sentimientos con sus palabras. Pero, para usar adecuadamente de la comunicación no-verbal, debemos ser *objetivos* y pedir ayuda. No me refiero necesariamente a un consultor, en esto puede ayudar incluso un buen amigo, la esposa o los hijos. Lo que requerimos es una opinión sincera que sirva de *espejo* para saber cómo nos vemos.

Son muchas las ayudas que podemos utilizar para enviar mejor nuestros mensajes desarrollando habilidades en comunicación no-verbal: elevar las cejas, relajar la cara, respirar sin agitación, movernos con seguridad, sentarnos sobre la terminación del saco para que se estire y no se vea arrugado el cuello; mover las manos y mirar fijamente, subir y bajar la voz, enfatizar las frases clave de nuestro mensaje y ver a ratos la cámara, son sólo algunas tareas que debemos ensayar, pero *sólo* si ellas “van con nosotros” y aparecen de forma natural. Sólo la práctica habitual hace natural el manejo no verbal de nuestra actuación, cuando evoluciona de la etapa consciente, es decir, sabiendo qué hacer, pero que llega a la etapa inconsciente garantizando que toda comunión sea natural y no actuaciones de *marioneta*. No hay nada peor que *asumir* hábitos que no son nuestros o que no se nos parecen. Esta comunicación no-verbal es generalmente subestimada y es la *más importante* en TV, así como otros medios.

Un ejemplo de aquello que no debemos hacer

Si usted quisiera listar TODO aquello que no debemos hacer, recordemos esas transmisiones en vivo desde empresas u organismos públicos que muchas veces incluyen un penoso regaño, merecido o no, a los periodistas. Si no existen reglas del juego que respeten los espacios de cada uno, no hay suficientes tomas de corriente para conectar las luces y suficiente entrenamiento para manejar las emociones, la consecuencia: caída de la luz, empujones, regaños y, lo más importante, preguntas mal respondidas. En un ambiente de competencia, donde el tiempo es oro porque se transmite en vivo y ya dieron al

periodista "el pase al estudio", es natural querer preguntar de primero e insistir, o hasta empujar, para contar con el mejor ángulo de toma y con el mejor comentario del vocero. En las empresas debemos prepararnos para convivir con esta realidad cada vez más presionante.

Acto UNO: "Antes del encuentro"

La entrevista puede ser una "emboscada" o casual uno-a-uno, hecha estando parado en un corredor, en las escaleras, en la parte de atrás de una habitación, después de una conferencia o un discurso. El encuentro con los periodistas no puede ser una sorpresa, debemos esperar que ellos hagan su trabajo y ayudarlos a realizarlo, contribuyendo a su vez a que nuestra información sea bien comunicada, tanto en lo verbal como en lo no verbal. Es indispensable definir las reglas: un presentador ordenará las preguntas y conducirá el encuentro, definiendo previamente su duración e identificándose claramente como un canal permanente con la prensa. Un tiempo apropiado, cuando no es rueda de prensa, es no pasar de los 10 minutos. Una vez que haya dicho lo que desea, excútese firmemente y despídase con educación.

Acto DOS: "En el encuentro"

Sea muy breve en las respuestas (de 5 a 20 segundos por respuesta). Recuerde, repita y repita lo sustancial de su mensaje siempre que pueda, no crea que haberlo dicho una vez es suficiente. Frecuentemente, en los encuentros con la prensa van llegando periodistas que no tienen el contexto, ni las respuestas que ya usted ha comunicado. La clave es FOCO en su mensaje y repítalo cuantas veces pueda.

Cuando respondemos, no siempre se debe usar el nombre del reportero que nos preguntó, esto podría matar la información para otros reporteros de Radio y tv que estén allí. No tiene porqué responder cada aspecto de una pregunta, seleccione sólo aquello que le interesa a usted. Conteste sobre lo más importante del problema o algún aspecto del mismo e inmediatamente establezca un puente hacia su mensaje central. Si no comunica sus ideas la responsabilidad es suya, no del periodista.

Escuché una vez una idea para controlar la velocidad: Poner la cabeza hacia abajo mientras escucha la pregunta y mantenerla baja hasta que terminen de hacérsela, hacer una pausa de pocos segundos, levantar la cabeza y enviar un mensaje breve y conciso, mirando directamente al reportero que le interrogó. De esta manera gana tiempo para pensar, sin comunicar nada a través de sus expresiones faciales. Vaya despacio al declarar. No deje que sus palabras vayan más rápido que sus pensamientos. Haga pausas ocasionales para enfatizar sus palabras y darse tiempo a pensar. Permanezca frío y calmado, independientemente de la intensidad de la pregunta.

El vocero frente a una entrevista para radio

Es importante conocer cuál será el programa al cual el vocero fue invitado, su horario, entrevistadores, estilo, invitados adicionales a la misma entrevista, entre otros aspectos. Su formato, experiencias previas, entre otros detalles de análisis, son indispensables para adecuar la estructuración de nuestros mensajes. Al iniciar la entrevista es conveniente que respiremos profundamente y, si es posible, nos pongamos de pie para hablar. De esta forma la voz es más clara y se emite con más energía.

Evitemos ser aburridos, para eso, hablemos amablemente, después de todo nosotros dominamos el tema y estamos *conversando* al respecto. Debemos siempre transmitir un mensaje sencillo y fácil de editar, evitando el uso de términos técnicos. Si el programa es pregrabado y no desea que le editen sus mensajes, hable concreto y rápido pero comprensible, la clara focalización es determinante y ella ayuda a dar mayor fluidez y pasar mejor los mensajes, esté consciente que cuando se detenga, esa pausa será utilizada para editarle su mensaje, así que aprenda a respirar para no tener que hacerlo en la mitad de una idea importante.

Los Diez Mandamientos de un BUEN vocero

A todos nos ha tocado ser vocero alguna vez. En el trabajo, en la familia, en la escuela, frente a los vecinos. A veces, y por sorpresa, ante una encuesta de TV en la calle. En cualquiera de esas ocasiones debemos asumir la situación como la oportunidad que se nos brinda de expresar nuestra opinión, de comunicar nuestros criterios personales, nuestros valores.

Siempre se espera lo mejor de nosotros, y nosotros mismos debemos ofrecer lo mejor para seguir viviendo después del hecho con la sensación personal de que hemos dado lo mejor. Para maximizar la comunicación de los mensajes debemos estar descansados física y mentalmente, revisar las tres o cuatro ideas que queremos comunicar, utilizar un lenguaje claro y frases atractivas que "titulen" las ideas completas. Es vital escuchar antes de hablar y ser lo suficientemente flexibles para corregir la estrategia, dependiendo de las nuevas señales. Una práctica sana es revisar los periódicos del día, antes de la entrevista, y en particular si el periodista escribió ese día. Conocer proactivamente la agenda de los medios permite maximizar la oportunidad que nos da un periodista cuando nos entrevista.

La seguridad al comunicarse en lo no verbal, estará condicionada en gran medida por el ejercicio previo de imaginar todas las preguntas posibles y construir coherentemente los mensajes. Estar preparados da una gran calma interior, seguridad que se comunica al hablar. Debemos saber quién es el periodista y tratarlo por su nombre, pero ojo, la poca sinceridad y el esfuerzo por ser simpático, más si es una dama, puede tener efecto contrario y dejará en la mente del periodista la percepción de que se trata de manipular. Se debe respetar al profesional de la prensa. Él, como usted, está cumpliendo con un trabajo, no es un encuentro social de camaradas en un bar. Es una oportunidad que puede perderse cuando no se es auténtico. Usted es como es, y debe aprender a gerenciarlo estratégicamente.

El foco, la atención al detalle y lugar de la entrevista

Haga mucho foco en sus mensajes. Usted tiene el control, consérvelo estratégicamente respetando al periodista, pero sólo usted decide qué decir, sólo usted será responsable de lo que dijo, no el periodista. Si pierde su mensaje o se desvía, no pierda el control, haga una pausa, respire y utilice técnicas "puente" que le permitan volver a sus mensajes, al foco de las ideas que pretende "titular" en la prensa. Técnica puente es utilizar expresiones como: "Permítame hacer un resumen de la idea que trato de comunicarte"... "veamos esto desde otra perspectiva"...etc. No dispongo del espacio para profundizar en estas técnicas, pero podría hacerlo en alguna columna más adelante.

Muchas veces, inconscientemente, dejamos en el escritorio papeles que no deben ser leídos, carpetas de presentación que nos han hecho y que, colocadas a la vista de cualquier audiencia, periodista o no, envían mensajes confusos a nuestros públicos. En el caso de la entrevista, informaciones de papeles sobre el escritorio pueden motivar preguntas o, peor aún, generar intereses sobre áreas no deseadas por la empresa por ser estratégicas frente al mercado o, simplemente, porque no son verdad. No hay nada más apetitoso para leer "al revés" que un documento con el sello de **CONFIDENCIAL**, o **SÓLO USO INTERNO**. Esto, que es de sentido común, es lo menos común de ser considerado como importante. Así que revise su escritorio antes de recibir a cualquier persona en su oficina, a menos que usted desee -y esto es perfectamente válido- que el rumor exista o que quiera generar la pregunta. Es válido, pero debe estar en el contexto de una estrategia.

Las “tablas de la verdad” para no pecar

I Mandamiento: Utilizar un lenguaje claro y conciso. No se extienda. Cuando el periodista deja de escribir o apaga el grabador, usted está hablando de más.

II Mandamiento: Transmitir ideas simples y de fácil comprensión. Recuerde que el periodista y su audiencia no saben lo que usted sabe.

III Mandamiento: Evitar frases hechas y muletillas.

IV Mandamiento: Utilizar con moderación los adjetivos y adverbios. Nunca se califique a usted mismo, ni crea que una entrevista es una compra publicitaria donde usted paga para leer lo que dice. Lo que es o no es noticia lo califica el periodista, y si usted cree que lo es, debe venderlo bien.

V Mandamiento: Estructurar mensajes precisos y directos. La proactividad es clave. Pensar todo antes de decirlo y ser flexibles es el mejor camino para que, dependiendo de las reacciones del periodista, profundice o cambie la aproximación.

VI Mandamiento: Recurrir a ejemplos. Ayude para que le ayuden. Facilite las cosas.

VII Mandamiento: Dar sólo cifras imprescindibles, ellas generalmente son el titular.

VIII Mandamiento: Mantener serenidad y tranquilidad.

IX Mandamiento: Prevenir lo imprevisto.

X Mandamiento: Dominar el tema. No hable de lo que no sabe. No especule, nada más fácil que saber cuando alguien es charlatán.

Todavía hay empresas y personas que piensan que los consultores en comunicación estratégica somos exagerados o sobre reaccionamos al proponer simulaciones para prepararnos mejor, sugerencias que son interpretadas como una forma de justificar nuestro trabajo. Les invito a encender el televisor en cualquier canal todas las mañanas o escuchar la radio. No sólo la imagen se hace de leer periódicos. Una recomendación final: nunca pierdan el susto, la mejor manera de equivocarse menos es permanecer suficientemente y prudentemente asustado (sin dejar que se note) como para ser más cuidadosos, pero no inseguros.

El valor diferenciador de un buen vocero

El rol de un buen vocero no concluye con la transmisión de entrevistas en radio y TV, la publicación de noticias en impresos internos, memorandos y charlas, entre otros medios. Hace falta generar en el mundo interior de la empresa el interés de leerlos y de escuchar. En este punto son muchas las variables que entran en juego: clima organizacional, sentido de pertenencia, nivel de satisfacción de beneficios, ejemplo de los jefes, entre otros.

Que la comunicación interna en una organización es algo importante y que, en un momento dado puede sostener decisiones sobre el éxito empresarial, es algo que aceptamos y repetimos quienes asumimos el desafío de convertir nuestro trabajo en una permanente **EVANGELIZACION CORPORATIVA**. Ahora bien, aunque la generalidad lo reconoce así, privilegia con frecuencia a la comunicación externa. En mis charlas y reuniones uso como símil el dibujo de un edificio y sus fundaciones para ayudar a visualizar que él solo permanece a través del tiempo si está sustentado en fundaciones sólidas y bien diseñadas.

Frente a estas fronteras la EMPRESA y, más allá, **las ideas** de sus líderes, están hoy más conscientes que nunca de que se enfrentan al desafío de la trascendencia. Un reto permanente por ser protagonistas de la motivación y del reconocimiento colectivo. Hoy, como hemos leído frecuentemente, lo **único** permanente y estable frente al futuro es el **cambio**, y todos los días hay **mucho** que aprender de mucha gente. Cada minuto se nos presentan oportunidades para descubrir más conocimientos que nos ayuden ser mejores.

Vivimos en una sociedad increíblemente dinámica y evolutiva, y correrán grandes riesgos quienes se queden esperando para ver lo que ocurre. La adaptación a esa realidad será cada vez más una cuestión de sobrevivencia, porque formamos parte de un mundo en desarrollo que nos exige: **rompimiento, cambio y novedad** en el lenguaje, concepto y modo de hacer las cosas. La forma de comunicarnos y los conceptos que poseíamos frente al hecho comunicativo han cambiado completamente; la forma de acercarnos a los clientes y los medios que utilizamos son otros.

El desafío es comprender la **comunicación estratégica** para enfrentar las nuevas realidades; es la reingeniería de los procesos del ser humano, pero sobre todo de su propia mente. El paradigma para ello es **aprender a aprender**, escuchando más, legitimando nuestra voluntad de ser mejores para uno y para los demás. Los caminos que nos trajeron hasta aquí, no son los mismos que nos podrán conducir de ahora en adelante.

Los Diez Mandamientos de un MAL vocero

¿Cuántas veces habremos opinado en público y no hemos logrado nuestro propósito?
¿Cuántas veces habremos informado a un periodista y no hemos visto publicada la información, o todavía peor, hemos leído al día siguiente algo que no coincidía con nuestra expectativa! ¿Será que la gente no le entendió? ¿Será que el periodista o el periódico ha tergiversado intencionalmente la información? ¿Por qué siempre nos vemos inclinados a pensar que OTRO fue el responsable y no NOSOTROS MISMOS?

¿Por qué no somos comprendidos? ¿Por qué somos traicionados por la prensa? ¿Qué fue lo que hicimos, o no hicimos?. El hacer este examen de conciencia es importante porque, de no ser así, estaremos expuestos a que siga ocurriendo.

Cuando nuestras ideas no son captadas, o son tergiversadas, debemos revisar la forma en que dijimos las cosas. ¿Empleamos el lenguaje adecuado, fuimos claros en la exposición?. A veces somos tentados a usar palabras *sonantes*, tecnicismos que creemos demuestran a los demás “todo lo que nosotros sabemos” del tema. Eso es arrogancia, y no todos los públicos la disculpan. A veces nos puede pasar que creemos estar frente a una audiencia especializada que conoce en detalle el tema que tratamos. Otro error que podemos haber cometido es el de ser intolerantes o hasta ofensivos con quienes no comparten nuestros puntos de vista.

Cuando somos voceros corporativos, es decir, hablamos representando a una empresa, es probable que estemos relacionados más frecuentemente con los medios de comunicación (Ruedas de prensa, Mesas redondas, etc). Este vínculo más directo con los periodistas nos

facilita, en cierto modo, el acceso a los medios, pero nos crea, por otra parte, una obligación moral de mantener un plano de igualdad en la atención y cortesía hacia los profesionales de la comunicación. Una relación amistosa o profesional exige una mutua correspondencia de un lado al otro de la relación. Algo así como el auténtico intercambio de valores de la verdadera comunicación. Como vocero corporativo faltamos a ese sano equilibrio cuando no atendemos las solicitudes de los periodistas, o no le damos importancia porque “somos amigos de su jefe”. Todas estas circunstancias, equivocadas, también pueden ser la causa de que la noticia del día siguiente no sea como esperábamos.

Los siguientes apuntes, plantean una reflexión sobre la “otra cara” del vocero y nace de los típicos artículos en revistas de consultorio médico, que publican decálogos de lo que se debe y no se debe hacer.

I Mandamiento: No contestar las llamadas a los periodistas

Cuando un medio de comunicación llama, está buscando una respuesta, o le ha interesado algo que piensa que sabemos y que le es importante. Responder la llamada, además de una norma básica de cortesía, puede ser -en el caso del periodista- la diferencia entre un buen o un mal titular de la empresa o del área de negocios donde se desarrolla. Responder no significa aceptar una entrevista, usted tiene el derecho de afirmar que no la puede dar, pero debe dar una razón sostenible y, sobre todo, cierta. Si usted es una persona que ha construido credibilidad entre los periodistas, ellos cuidarán de usted como fuente y sabrán esperar. Las llamadas no son siempre para entrevistarle a usted, frecuentemente pueden ser para confirmar una información que se recibió y esa conversación puede salvar a la empresa.

II Mandamiento: Engañar y ser evasivo en las respuestas

Nunca subestime a nadie. Trate a los periodistas como le gustaría ser tratado por ellos. No mienta, si no puede decir la verdad, calle, no justifique o especule. Pero recuerde, si usted no lo dice otros lo dirán por usted, como tantas veces les he comentado. La relación con los

medios no consiste en rectificar después, sino en anticiparse a la información. Son muchas las técnicas, sin ser evasivo, que usted puede desarrollar para responder lo que quiere, y no lo que le están obligando a responder.

III Mandamiento: Desinteresarse por los medios poco relevantes

No hay medios ni periodistas poco importantes. Las nuevas realidades de los medios radioeléctricos han homologado lo que la prensa escrita jerarquiza. Basta ver un noticiero de TV o escuchar la radio para darse cuenta de que todas las noticias son leídas con igual interés e importancia, independientemente que un medio impreso tenga un tiraje mayor o menor. Otra realidad que debe tomarse en cuenta, es que ahora los medios de comunicación se mercadean en otros medios de comunicación, es decir promocionan sus contenidos y el producto a vender son las noticias o reportajes que ellos incluyen, por lo cual re-jerarquizan la información y elevan su frecuencia, independientemente del tiraje o cobertura diseñada por el editor y sus dueños. Olvídense de la arrogante expresión "eso no lo lee nadie", ahora se puede escuchar por radio o ver por televisión.

IV Mandamiento: Basar la comunicación en conceder exclusivas a medios o periodistas afines

No sólo debemos hablar con los periodistas y editores amigos. Las preferencias crean distancias difíciles de resolver. Todo periodista tiene el mismo derecho a abordarlo, si bien usted decide qué decirle a cada uno. Pero, escúchelos.

V Mandamiento: Recurrir a instancias superiores cuando se tiene problemas con un redactor

Lo peor que usted puede hacer es pasar por encima de un periodista, si tiene un problema con él, resuélvalo. Acusar es una mala práctica que le da la razón, en general, al periodista

aun cuando esté equivocado. Si la entrevista sale mal y su implicación no es de gravedad para la empresa y su negocio, pase la página, ya tendrá otras oportunidades.

VI Mandamiento: Mezclar publicidad e información

Comprar publicidad a través del departamento de comercialización, no da derecho a tener espacio noticioso en el departamento de redacción de un medio. Claro que un anunciante tiene la ventaja, generalmente, de que ya conocen su negocio y producto. Pero cuando llama una agencia de publicidad con quien se comunica es con la gerencia de mercadeo, mientras que cuando llama un comunicador corporativo, habla con la redacción y, créanlo, no son siempre buenas las relaciones entre esos departamentos dentro de un medio de comunicaciones.

VII Mandamiento: Ser arrogante

Hay inteligencias que ofenden, o profesionales de tal grado intelectual que acomplejan a todo aquél que le rodea. No solo me refiero a aquellos que arrogantemente se encargan de mercadear la universidad o los grados académicos que poseen, antes de iniciar una charla o entrevista con la prensa, me refiero a aquello que su lenguaje, ejemplos o experiencias de vida, no son dosificadas pensando en la audiencia con la que desean comunicarse. Recuerdo un evento de periodismo comunitario, asistido por personas de gran sensibilidad social y de nivel social medio o bajo, donde una de las expositoras exhibió su mejor ropa de marca, y lo peor fue que lo hizo sin darse cuenta, es decir, no pensó ni en el lugar, ni en la gente que estaría escuchando su conferencia. Envío más mensajes contradictorios de lo que imaginó, lo más triste fue que era una comprometida, sensible y bonita historia la que contó y ella un ser humano honesto y transparente, pero nadie lo creyó.

VIII Mandamiento: Ser intolerante y exigente

La tolerancia es una actitud que requiere gran balance interior, no podemos serlo si estamos insatisfechos de lo que somos y de lo que hacemos. Son muchas más las veces que al no tolerar a alguien, lo que hay detrás es o un exceso de exigencia o una inconformidad muy interior. Las situaciones que vivimos no son siempre las que queremos o esperamos, son las que son y sobre ellas hay que edificar nuestros mensajes y establecer nuestras relaciones claves para la empresa. Otro error es personalizar olvidándonos de que cuando somos voceros, estamos representando a la empresa y sus intereses, y no a los nuestros. Si la relación es importante para la empresa, el vocero debe ser especialmente comprensivo y maduro en el desarrollo de la relación. Debemos esperar de los demás, en la medida que damos, pero debemos ser realistas y no esperar más allá de lo que podemos esperar, no se trata de subestimar o ser pesimistas. Si sabemos con quien desarrollamos relaciones debemos saber qué puede suceder, qué podemos esperar.

IX Mandamiento: Quejarse mucho

La actitud a la hora de la entrevista, o de evitarla, es vital para escribir el tono de la noticia más allá de la información racional que se comunica. Un comentario que califique un comportamiento puede destruir la credibilidad de la fuente informativa. Pensar que todo debe suceder, tal como usted cree, construye una relación tensa que concluye en un terrible titular.

X Mandamiento: Hablar mal o con ironía de otros profesionales

Nunca hable mal de un profesional del medio si no simpatiza con él. Simplemente calle. Hacer juicios de valor sobre cualquier persona, y peor aún, de un periodista, es correr el riesgo de construir una relación basada en el temor y la desconfianza. Si va a hablar mal de alguien, no hable, escuche.

Preguntas y Respuestas (Q&A), un sano y oportuno ejercicio para estar mejor preparados

Simple, querido lector, la mejor manera de estar preparados y quedar bien en cualquier escenario, es pensar todo lo que puede pasar antes y prepararnos. Comparto con ustedes mis apuntes sobre una herramienta que, aun cuando suena muy refinada, es más común de lo que todos creemos, ya que es utilizada frecuentemente, pero sin la metodología y disciplina que potencia su efectividad. Los "Q&A". (Preguntas y Respuestas).

"Lavados de cerebro empresarial", o ¿La razón sobre la emoción?

Desde hace varios años intervengo en México, como moderador, en un programa de TV, en un canal privado de una importante empresa multinacional. Al programa invitamos a ejecutivos de la empresa que, en su mayoría, no están preparados para intervenir en televisión. El programa es parte de una estrategia global, donde la TV es un elemento del plan muy importante, no sólo por la efectividad de ser un medio masivo, sino por la fase previa que desarrollamos para asegurar que el programa cumpla su objetivo. La fase preparatoria permite una de las condiciones de éxito empresarial más relevante: la ALINEACION CORPORATIVA. Más allá de pensar en una "Inducción al estilo Goebels" o un "Lavado de cerebro empresarial" me refiero a una sesión de trabajo donde evaluamos juntos la dirección de los mensajes que llevamos en nuestra mente y la forma como los comunicamos. No me refiero sólo al contenido, sino a las formas. Una jornada donde gerenciamos o sicogerenciamos la emoción para dar paso a la razón.

Filosofía de un "encuentro", antes del "desencuentro"

La tarea de alinearse comienza explicitando nuestra opinión sobre los temas que deseamos comunicar. Ello requiere del tiempo para colocar "en blanco y negro" nuestras ideas o mensajes claves. Para lo cual formulamos la pregunta típica y compleja: ¿Qué espera

nuestra audiencia?, ¿Qué preguntas se haría si estuviera aquí?, ¿Cuáles mensajes están sustentados en hechos?, ¿Cuáles, todavía, son más un deseo que una realidad?, entre otras preguntas. Me refiero a un listado, sin jerarquía alguna, de toda pregunta posible, independientemente del nivel cultural. Aun lo más obvio deja de ser listado, frecuentemente, con terribles consecuencias a la hora de responder sin estar preparado. Para balancear una reunión de alineación es indispensable tener previamente un perfil de la personalidad e intereses de cada uno de los allí reunidos. La multiplicidad de agendas propias conspira contra la búsqueda de un mensaje común, por lo que el ejercicio de alinearnos no sólo permite comunicar hacia fuera, sino convencernos entre todos y llegar a un acuerdo de visión compartida y sostenible. Compartida porque, más allá de imponer, se trata de convencer y sostener, porque una vez acordado y comunicado por cada quien, deja de ser un compromiso de todos para convertirse en un compromiso individual, una responsabilidad que se asume porque fue aceptada por cada uno de nosotros.

El instrumento Q&A

Nuestra metodología consiste en desarrollar una carpeta que contiene básicamente tres partes: El contexto, es decir, el ambiente que rodea la empresa, el área de negocio que desarrolla y un breve análisis estratégico más específico. Adicionalmente, describe los ejes de posicionamiento decididos previamente por la empresa, me refiero a aquellos temas que han sido acordados para comunicar claramente la identidad de la empresa y a partir de ellos desarrollar, la síntesis de los mensajes de la misma. Los mensajes nacen de la reunión de alineación o de la revisión sistemática de las intervenciones de los ejecutivos o fundadores de la empresa, bien sea en entrevistas de prensa, charlas o entrevistas cara a cara con el equipo que está explicitando los mensajes.

Imaginar lo inimaginable

Toda esta energía que pretende conceptualizar lo que está implícito en el día a día y que muchas veces no nos damos cuenta, se convierte en la fuente de las respuestas al inventario de preguntas que debemos plantearnos. La lista de las preguntas nace de la reunión de

alineación, pero también de la investigación sistemática de lo que aparece en la prensa, el "radio pasillo", el chisme, o la investigación profesional en nuestras audiencias, a través de encuestas. Todo esfuerzo previo por imaginar lo inimaginable contribuye a estar preparados, mental y espiritualmente, en cada escenario que nos toca enfrentar. El **Q&A** se convierte en un libro de cabecera que el solo poseerlo nos transmite tranquilidad y puede dar paso a instrumentos más creativos como "ayuda -memoria", tamaño tarjeta de crédito, o como guión para simulación, a través de micros actuados de TV. La imaginación es el límite.

...Y ¿cuándo llega la crisis?

Revisando mis apuntes para ampliar visiones sobre la comunicación e imagen, en esa tarea que he propuesto llamar "evangelización corporativa", responsabilidad que debemos asumir todos por compartir experiencias e ideas, me encontré con un material preparado por mi querido amigo, compañero de trabajo y hoy socio, Thony Da Silva.

Riesgos y consecuencias conocidas

De acuerdo a las investigaciones del *Institute for Crisis Management*, de USA, durante el período 90-96, sólo el 14% de las crisis fueron repentinas, es decir errores humanos, problemas mecánicos, o eventos fortuitos, como catástrofes naturales. Este tipo de crisis inesperadas afecta a las instalaciones de la empresa, los ingresos, la reputación y, frecuentemente, despliegan grandes y negativos titulares. En una reciente consulta que realicé a los asistentes a mi curso de imagen, en el **IESA**, más del 90% no conocía de la existencia de un plan de crisis en el área de la comunicación. El otro 10% provenía de la industria petrolera, sector que sí está familiarizado con esta necesidad que imponen el riesgo de sus operaciones.

Razón tiene el Instituto norteamericano en afirmar que el 86% de las crisis viene de riesgos latentes, es decir, de decisiones o indecisiones gerenciales. Con frecuencia es la negligencia la causante de las crisis en las empresas, riesgos latentes que la gerencia conoce antes de

hacerse públicos y que, como diría Thony, son acompañados de expresiones como: "No hay problema, nadie se dará cuenta". Creemos equivocadamente que crisis es la explosión de una caldera, un derrame petrolero o un gran accidente industrial y miopemente no encontramos relación con la pérdida o afectación de la reputación, un cambio brusco en la calidad del producto, un rumor "sembrado" por el competidor, la ineficacia en los procesos o la pérdida de competitividad, además de las típicas tácticas de "terrorismo corporativo" para afectar una negociación de acciones en el mercado de valores o para afectar una operación de OPA (Oferta Pública de Acciones). Olvidamos, con frecuencia, las implicaciones de una declaración inadecuada anterior a una asamblea de accionistas o a un anuncio de grandes inversiones, justo antes de rediscutir un contrato colectivo con el sindicato.

Simplemente: desestimamos el poder de la comunicación

Crisis, para el *Institute for Crisis Management* es "un imprevisto que afecta al negocio y estimula la cobertura de prensa del mismo, cuyo resultado es el escrutinio público que afectará las operaciones regulares de la organización y que tendrán implicaciones de carácter político, financiero y hasta gubernamentales". La más efectiva gerencia de la crisis ocurre cuando una crisis potencial no es descubierta por los medios o es resuelta rápidamente por la gerencia antes de que ésta pueda afectar a la organización, afirmó Thony cuando compartimos un curso en el **IESA** de Puerto La Cruz, hace algún tiempo. Allí mostramos un interesante gráfico que definía la concentración de las crisis de negocios en los años 90 en USA: un **20%** se refería a corrupción, otro **20%** a mala gerencia, **12%** a disputas laborales, **7%** a catástrofes de negocios, **6%** a problemas con el ambiente, **5%** a productos defectuosos y **5%** a problemas financieros, el restante **25%** es la suma de otro tipo de crisis.

Aprender a convivir: la distancia mínima que separa dos puntos de vista

Antes de los ejercicios de simulación y la aplicación de planes de contingencia, el cofre que encierra la mayoría de las crisis puede ser abierto con un poco de metodología y sobre todo

de sentido común. La llave para abrir su cerradura no es más que aprender a convivir en armonía con nuestros públicos clave, que incluye al interno de la empresa, y acercar en ellos los diferentes puntos de vista que los separan, que a veces no vemos pero sí sentimos.

La gerencia de las diferentes percepciones que rodean a la empresa, y la sociedad, requieren eficientes, inteligentes, suficientes y veraces mensajes que deben ser enviados en el marco de una comunicación estratégica. Responsabilidades que trascienden al sólo fabricar productos tangibles para estimular y propagar el valor de lo intangible. Hablo de relaciones entre seres humanos normales, como usted y yo, con iguales complejos y virtudes como cualquier otro que se afectan y hacen más compleja la crisis. Permítanme ser elemental, más simple, en el abordaje de la expresión crisis.

En el marco de la comunicación estratégica, crisis es todo aquello que impacta el normal desempeño de la empresa. Claro, existen diferentes grados de crisis que requieren de nuestra atención, es decir, contar con estrategias adecuadas que no necesariamente ameritan de una rueda de prensa para ser gerenciadas.

Una crisis que nunca atendemos

La más común de las crisis, y en mi opinión la menos atendida, es la relacionada con el impacto cultural que viven las empresas frente a la integración de los mercados. Esto sumado a los cambios tecnológicos que vive el mundo empresarial para no perder competitividad, la pérdida del poder adquisitivo de los empleados de la organización, el redimensionamiento empresarial y el reacomodo del mercado, los cambios de valores que vive la sociedad, y la inexistencia de un Estado capaz de cumplir con sus responsabilidades mínimas de salud, seguridad y educación para el ciudadano.

Nos hemos creído el cuento, para mí casi mítico, del derrumbe de las fronteras sin darnos cuenta de que el ciudadano común, como usted y yo, vive en un mundo complejo y veloz que requiere una atención que nuestro poco tiempo disponible es incapaz de resolver. Hoy el terrible ruido comunicacional, donde todos hablan a la vez, está creando nuevas barreras

que se resisten a permitir el acceso de numerosos mensajes claves que enviamos, fronteras que no son físicas y, en consecuencia, difíciles de identificar.

Más allá de pronunciar el "no puedo", pero más acá del "no quiero", hay una importante expresión consciente, que no siempre se escucha por la arrogancia corporativa de muchos. Ella es "no comprendo". Allí radica el desafío empresarial del nuevo siglo, y que va a ser desconocido por aquellos empresarios o líderes que no cuenten con una estrategia comunicacional para gerenciar los tiempos por vivir. Un desafiante reto por contribuir a la comprensión de los procesos de cambio que vive la empresa frente a sus diferentes públicos y las nuevas realidades que impactan su comportamiento habitual.

Siete interrogantes para la reflexión

El material compartido en el curso con Thony, planteó siete interrogantes que, respondidas con sinceridad, podrían convertirse en un punto de partida para tomar en serio la comunicación ante la crisis.

PRIMERA: ¿Qué tipo de sistema de notificación tenemos en casos de crisis que ocurran fuera de horarios laborales?

SEGUNDA: ¿Cómo es nuestro plan de contingencia corporativo?

TERCERA: ¿Cuáles son los escenarios desfavorables a los que nos podemos enfrentar?

CUARTA: ¿Quién sería nuestro vocero en caso de crisis?

QUINTA: ¿Qué tanta información proporcionaremos en caso de enfrentar una crisis y quién decide qué decir?

SEXTA: ¿Cómo informaríamos a los empleados, clientes, proveedores y públicos claves?

SEPTIMA: ¿Qué situaciones de crisis han vivido organizaciones similares a la nuestra y cómo se han manejado?. La preparación para la crisis requiere de un pensamiento sistémico, es decir, es un proceso permanente, reflexión que es punto de partida y no concluye hoy.

Capítulo VI

La ingeniería de las noticias

Los medios impresos tienen en la credibilidad y la veracidad de sus informaciones su principal activo para conectarse con sus audiencias claves: lectores, anunciantes, agencias de publicidad, empresas de imagen corporativa. Establecer una auténtica comunicación más allá de la información es paradójicamente un reto diario.

Y es esa dinámica la que obliga al periódico, tradicional medio de formación de opinión, a establecer cada día nuevos mecanismos que abran las puertas de una permanente interactividad frente a una realidad cada vez más dinámica.

Admitimos que la prensa es un poder, con todos los riesgos que ello implica, pero hoy más que nunca estamos sometidos a la tutela de nuestros lectores, de la sociedad organizada que reclama sus derechos y su espacio dentro de los medios. El proceso de la comunicación implica respetar la regla dorada de escuchar y entender la posición del otro, independientemente de compartirla o no, para acercarnos al signo distintivo e inequívoco de una sociedad democrática: la pluralidad.

Todo esto que aquí describo, y que Italo Pizzolante explora a profundidad en este libro, hace obligatorio un cambio cultural en los distintos niveles de organizaciones tan particulares como los diarios y una revisión de sus relaciones con el mundo que reflejan.

La destacada experiencia profesional y docente del autor se evidencia en su acertada manera de presentar el mundo de las relaciones entre los medios y sus fuentes, entre los medios y las empresas, entre los medios y sus anunciantes, entre los medios y sus lectores... una red sin duda compleja, pero a la vez apasionante, que hace del oficio de informar una verdadera estructura, digna de la mejor obra de ingeniería.

Hoy más que nunca los medios de comunicación tienen que honrar su compromiso con la responsabilidad, la creatividad y la innovación. No hay otra alternativa.

Miguel Henrique Otero

*Editor y propietario del Periódico El Nacional.
Presidente de la Sociedad Interamericana de Prensa, SIP.*

“Estamos sobre-informados, pero muy mal comunicados”, dice Ramón Massó, experto comunicador español y añade: “Somos conocedores de temas de actualidad, pero incapaces de hablar sobre los mismos más de cinco minutos con un mínimo de exactitud. Estamos desconcertados ante la avalancha de noticias, algunas exageradas y otras contradictorias. Esta es la situación habitual en la que se encuentran muchos ciudadanos y también los profesionales de la comunicación”. Esta descripción del momento parece familiar, muchos pensamos de la misma manera a miles de kilómetros del lugar donde fue escrita, en Barcelona, España por uno de los fundadores del Icomi, Instituto de Comunicación Integral y con quienes he sostenido por muchos años una intensa relación. “El verdadero entendimiento de la realidad”, afirma Ramón, “no se encuentra en lo que se dice (noticias) y la gente repite, sino respondiéndose preguntas como: ¿Quién hace la información?, ¿Por qué la hace?, ¿Cómo la hace?, ¿Dónde la publica?, ¿Qué tan relevante es el titular?, ¿En qué circunstancia o momento es publicada?, ¿Podría alguien estar propiciándola y engañando al periodista?, ¿Cuál es el momento de la empresa, tiene alguien como competencia?, ¿Tiene algún problema sindical, económico, con los socios?, ¿Quién escribió realmente la noticia, no será un fax del competidor?”.

Pero no siempre hay el tiempo para responderlas. Al final del camino todos continuamos leyendo titulares y dejando que ellos fijen la agenda de nuestras conversaciones diarias, titulares que por excesos de emocionalidad hacen que nos equivoquemos en las acciones posteriores, sin antes hacer un esfuerzo inteligente por revisar la ingeniería de la información y a partir de un análisis profundo, decidir el curso de las acciones.

Esto es una realidad que se debe aprender a gerenciar, comprendiendo la ingeniería de detalle que acompaña el hacer noticia y de esa manera intentar con sus propias reglas del juego, acercar lo que es, ser proactivos, revisar lo que se publica y, finalmente, medir el impacto real, no especulado, de lo que se dice.

Algunos medios, en su rol de empresas proveedoras de contenido, también se han planteado la responsabilidad que asumen al generar la agenda de la discusión colectiva, *“frente a múltiples opciones, disímiles alternativas y no pocas tentaciones para desviar el camino, es*

imprescindible estar muy atentos a lo que hacemos, a cómo lo hacemos, apegándonos a unas recetas que parecen muy viejas, pero que todos los días renuevan su permanencia en el tiempo”, esta visión nace en el periódico El Nacional, que dirige mi amigo Miguel Henrique Otero, hijo del poeta Miguel Otero Silva y empresario innovador de los medios que ha sabido trascender. *“Innovar, crear, investigar. Bajo esa trilogía, afrontamos la tarea de abordar el hecho noticioso, sin perder de vista elementos universales como la responsabilidad y la ética”*, compartía Miguel Henrique en una de las múltiples conversaciones cuando tuve el privilegio de contribuir a la creación, junto a María Fernanda y Aylema, del único cuerpo informativo de periódico que existe en Venezuela dedicado enteramente a la empresa, su comunicación y sus estrategias de negocios.

En este Capítulo que Miguel Henrique gentilmente presenta, titulado “La ingeniería de la noticia”, me propongo contribuir a profundizar lo que a finales de los ochenta fue título de mi primer libro: “La ingeniería de la Imagen”, en una clara afirmación de la disciplina que requiere un proceso de comunicación para que ella sea exitosa, partiendo del conocimiento de la estructura de la imagen. Aquí comparto apuntes de esa estructura que integra la noticia a través de mis reflexiones sobre: “La comunicación estratégica y la imagen, claves para invertir y ganar”; “La matemática está en todas partes, inclusive en las noticias”; “Las mejores ideas están en el periódico”; “El Terrorismo Corporativo: la corrupción mediática, vestida de sana competencia”.

La Comunicación Estratégica y la Imagen, claves para invertir y ganar

La explosión de un oleoducto en Colombia, una encuesta de popularidad presidencial en Perú o del Alcalde de Pedernales, Estado Delta Amacuro en Venezuela, las declaraciones de un funcionario del Banco Central de Ecuador, un fuerte dolor de cabeza del Presidente de algún país, noticias de la Asamblea de accionistas o de investigaciones de una supuesta red de lavado de dinero en Puerto La Cruz, una huelga de servicios, un inoportuno comentario a los medios, una reunión privada, un rumor... pueden valer millones de dólares a una empresa que trata de colocar acciones en las Bolsas de Valores latinoamericanas o que está promoviendo inversiones inmobiliarias en el país o en la Región Andina.

Hoy podemos conocer comentarios domésticos directamente desde cualquier ciudad en Venezuela o cualquier país andino. Basta sintonizar el circuito solar de Radio Caracas Radio, leer los tips de WSJ de las Américas en El Nacional, encontrar comentarios no publicados en la prensa mundial con un *click* en el laptop. Los medios ocupan en todos nuestros países los primeros lugares de credibilidad, es decir, puede que no repitamos lo mismo que dice la prensa, pero sin duda hablamos y nos interesamos de aquello que publica. Fuente de información que, entre otras opciones, nos permite llegar a nuestras oficinas con tiempo suficiente para frenar una decisión de inversión o impulsar el mejor negocio de nuestra vida. Imagen y comunicación, palabras claves para invertir y ganar.

Mercadeamos un sólo producto: CREDIBILIDAD

El producto más importante que vende cualquier empresa, más allá de lo tangible, es su reputación. Mercadeamos fundamentalmente la credibilidad de nuestras empresas y de aquellas personas que las representan. El punto de partida de cualquier negociación es la CONFIANZA, y ella en tiempos complejos como éstos, no puede dejarse al azar o a la anticuada y conformista idea de que esa confianza sólo se divulga “boca a boca”. Eso, era antes de que Internet, la televisión y la radio vía satélite, y el terrorismo corporativo,

invadieran nuestras vidas. Hoy, en un mundo global, cualquier variable política y social se impone sobre la economía a la hora de tomar decisiones de compra. Percepciones sobre la calidad de los materiales de construcción en un país, la estabilidad jurídica, el estilo de hacer negocios de empresas y hasta la vida privada de sus líderes, pueden afectar inmediatamente los precios antes de una venta.

El precio es una percepción y, como tal, está sujeta a una serie de estímulos emocionales que condicionan las decisiones de nuestros clientes. Eso lo conocemos y también nuestra competencia, sobre todo cuando estamos ganando la batalla por el mercado. No podemos gerenciar todas las variables sociales, políticas y económicas de un país, sin embargo, sí podemos minimizar las desviaciones de una percepción desfavorable, o construir suficiente reputación en el mercado como para sobrevivir al temporal de una competencia desleal que deliberadamente divulga medias verdades, o mentiras, para ganar una ventaja para competir. El mercado de nuestra IMAGEN y la gerencia persuasiva de una comunicación estratégica comienzan antes de darle forma a los productos tangibles que deseamos vender. El primer producto a diseñar y luego a fabricar es intangible.

Foco en el MERCADO: soluciones locales a problemas locales

Una vez realizado el estudio tradicional, comienza lo más complejo: dibujar los mapas socio-culturales, identificando los caminos que nos permitan comunicarnos con las distintas audiencias que influyen en nuestro cliente final y juntarlo a otras informaciones inteligentes que nos permiten adaptar nuestras estrategias comerciales e institucionales. Ubicar audiencias claves, como gremios locales, cámaras binacionales, asociaciones de exportadores, funcionarios en el gobierno nacional, regional y local. Asimismo, los medios de comunicación, su red de influencia y, claro, la competencia, sus vínculos y alianzas, entre otros públicos claves en cada mercado.

En Latinoamérica y dentro de nuestro propio país no somos todo lo global que deberíamos ser o que aparentamos ser, nos falta “mundología”. Venezuela y mucho menos Latinoamérica no son un sólo mercado, son la suma de pequeños mercados semejantes,

cuya diferencia está en el pensamiento que nos agrupa culturalmente en cada sociedad cuando nos integramos como país. Una empresa latinoamericana, mercadeando su imagen en un país latinoamericano enfrenta más barreras mentales que cualquier otra, venida incluso de países poco conocidos. En nuestro país y en el continente americano de norte a sur, no hablamos el mismo español. Somos desconfiados, muy desconfiados, por ello nuestro negocio se inicia antes de firmar el primer contrato y el mayor desafío es desarrollar una red de aliados estratégicos en cada mercado. Construir una cuidadosa estructura de relaciones personales e institucionales en el tiempo que permitan lograr un “tercer endoso”, es decir, que otros digan por nosotros aquello que somos y no somos, pudiendo certificar nuestra seriedad corporativa, nuestro origen cierto, nuestra forma de ser y de hacer empresa, antes, mucho antes de que hagamos el primer negocio.

Son muchos los caminos, no hay uno sólo para edificar la reputación

Identificar eventos de nuestro sector, y ser expositores o conferencistas en ellos, visitar proactivamente a editores de medios de comunicación, apostar a nuestro sector antes que a nuestra empresa, realizar presentaciones de nuestro país y en el contexto la dimensión y reputación de nuestra empresa validada por terceras personas que ya tengan imagen propia, entrenarnos en el manejo estratégico de las relaciones con los medios de comunicación comprendiendo y respetando el rol que cada uno tiene en la sociedad, crear un sólo mensaje y lenguaje corporativo haciéndolo común a todos los voceros de la empresa, ser oportunos y no oportunistas en las relaciones, ser honestos como filosofía de vida empresarial y sobre todo en las relaciones internas antes que en las externas, desarrollar una política de comunicación estratégica, que haga previsible nuestras actuaciones y contar con una estrategia flexible de imagen, son sólo algunas de las herramientas de éxito, conscientes de que nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira, dedicada “evangelización corporativa” que puede comenzar hoy mismo.

La matemática está en todas partes, inclusive en la noticias

Fue una agradable sorpresa encontrarme en Espasa-Calpe, Madrid, con esta muy reciente reflexión que hoy me propongo interpretar y compartir con ustedes. El libro, cuyos autores son mis apreciados amigos Ramón Massó, y Joaquín García-Lavernia, forma parte de una serie titulada "Cuadernos de Comunicación", que inició el Icomi, Instituto de Comunicación Integral de Barcelona, España, y que se titula "Noticias frente a hechos. Entender la realidad después de leer los periódicos".

La imagen previa condiciona el ángulo positivo en la noticia

"En la sociedad actual, afirma Massó, los medios de comunicación son una prolongación de nuestros sentidos. Con ellos nos capacitamos para opinar y tomar decisiones, de allí que el *newsmaking* puede resultar desalentador al descubrir la distancia entre lo que ocurre y lo que se publica". Un tema que aborda el libro es la desmitificación de que "el periodista es sólo un mensajero de noticias", ya que en el mundo real forma parte de un complejo proceso de producción cuya resultante es la noticia. Proceso en el que variables como el apoyo editorial para dedicar el tiempo suficiente a la investigación, la formación profesional en la fuente que ocupa, las relaciones previas con los voceros, las líneas editoriales, las relaciones personales dentro del periódico, en fin, un sinnúmero de variables, condiciona la información final que será leída y que muchas veces son situaciones donde el vocero, y mucho menos la empresa, están conscientes.

La empresa puede ayudar a la solución

Frente a tantas variables que condicionan la información que será publicada, no hay forma de controlarlas todas. Sin embargo, sí podemos minimizar los riesgos de distorsión de la noticia. Son muchas, pero por sólo menciono algunas: EDUCAR, evangelizar a todo aquél que hable y escriba de la empresa es más una responsabilidad corporativa que de los

periodistas. Si buscamos que se comprendan en contexto nuestras noticias, debemos proactivamente desarrollar relaciones con la prensa, de allí, las mesas redondas, los programas de formación, o talleres, las visitas a plantas o viajes a la casa matriz, los patrocinios a asociaciones como el Instituto de Altos Estudios de Administración, IESA, Cedice y otras que pueden ser vehículos para formar un criterio más sólido y una temprana credibilidad con la prensa, que luego sea testimoniada en la acción diaria

El modelo *Newsmaking mix* y los factores internos

La investigación de Massó plantea que la NOTICIA es la resultante de combinar factores internos conformados por seis variables: Los acontecimientos o la materia prima informativa, que se refiere a aquellos hechos que, interpretados por un tercero, conforman la noticia; Las fuentes de la información o aquellos canales entre el hecho o acontecimiento y el periodista; Las técnicas de producción o forma de obtener y desarrollar las informaciones; Los medios que las transmiten; Las audiencias o receptores de la información; y La selección de los hechos o proceso que diferencia aquello que es o será noticia.

Es más importante la noticia que el hecho

Esta ingeniería de la noticia también es desarrollada a partir de seis factores externos: La **opinión pública** como fenómeno en el mercadeo de las noticias, como un grupo heterogéneo de seres humanos que reaccionan al estímulo de las informaciones que reciben y que, a su vez, la impactan, elevando o no su grado de importancia y los comportamientos posteriores. Esta es una variable sustantiva para comprender la ingeniería de la noticia porque la opinión pública es origen y destino de la información y de muchas estrategias externas que nada tienen que ver con los acontecimientos o hechos que se interpretan y , publican y que buscan, deliberadamente, deformar la verdad.

Otra variable externa es la **competencia y los colegas** o mercados donde la información se encuentra y es identificada, un mercado que tiene sus propias reglas y donde son muchas

las informaciones que esperan ser publicadas y pocas aquéllas seleccionadas como noticias y que han sido elegidas para ser publicadas. La **cultura de empresa** o la forma de ser y hacer de las empresas, es otra variable, se trata de las características que diferencian a los medios entre sí e inclusive a los miembros (*target*) de la sociedad corporativa que conforma una opinión pública sobre un particular. Otra variable es aquella que se refiere a las **rutinas y prejuicios** tanto del lector, las agencias de noticias, o del mismo medio. Hablamos de las características particulares de actuar, personalidad o identidad de los periodistas o de las mismas empresas como fuentes de información.

Ya no somos los mismos, las noticias ya no son las mismas

La **cultura mediática** es otra de las variables que, como factor externo, impacta la noticia. Me refiero a una característica generalizada en todos nosotros por la forma como comprendemos la información comunicada por los medios, es decir, la reingeniería a nuestro pensamiento que hemos desarrollado dentro de nosotros a partir de los medios e inclusive de los cambios tecnológicos, un efecto que mi amigo Massó, Presidente del Icomi, abordó en un libro que tuve el honor de que me obsequiara, titulado "El éxito de la Cultura Light". No somos iguales, hay generaciones que nacieron sin TV, otras que nacimos con TV en blanco y negro y las que vivieron la TV a todo color, al igual que aquellas generaciones impactadas por los nuevos medios informáticos. Finalmente, la última variable de los factores externos que inciden en la NOTICIA es el **marco legal** que regula la relación entre las partes involucradas.

Factores adicionales que afectan el hecho noticioso

Ramón Massó, quien dio origen a esta breve serie de reflexiones sobre la ingeniería de las noticias, hace una clara distinción entre lo que es el hecho en sí, o acontecimiento, y lo que es la noticia que se produce a partir de él. Esa diferencia se explica analizando la forma en que se construye la noticia, en cuyo proceso es inevitable la presencia de varios factores que inciden poderosamente. Esos factores afectan, o pueden afectar, la interpretación de los hechos, su sincera presentación, la forma e intensidad de la presentación a las audiencias,

los diversos riesgos de que aparezcan intencionadas presiones deformadoras, etc. La enumeración y descripción resumida de algunos de esos factores sería: **Factores ligados directamente al acontecimiento:** mecanismos emocionales para la selección de ese hecho y no otro, nivel de comprensión o de intención de las fuentes informantes, conocimiento exacto de los varios aspectos constitutivos del acontecimiento, singularidad o pluralidad del hecho, antecedentes y posibles consecuencias del suceso; **factores ligados al periodista autor de la noticia:** conocimientos, capacidad profesional y experiencia del autor en temas similares, acopio de datos directos y de lecturas de investigación para formar un claro concepto de lo sucedido y de la forma de explicarlo, independencia ideológica y libertad de expresión individual; **factores ligados al medio de comunicación:** lineamientos de los directivos del periódico para el tratamiento de los temas, facilidades para la adecuada presentación de la noticia: espacio suficiente, complementos gráficos o visuales, apoyo de personal profesional auxiliar, dotación de equipos e instrumental necesarios, etc., libertad de circulación del periódico; **factores ligados a la audiencia receptora:** prejuicios emocionales para la interpretación de la noticia, existencia o no de un nivel de conocimientos suficiente para la acertada interpretación de la noticia, interés general por el tema de la noticia.

No todo lo que brilla es oro

Lo que es importante para un empresario puede no serlo para un periodista, lo que no es noticia para un gerente puede ser el título de una primera plana en un periódico un día domingo. Los criterios no tienen porqué ser coincidentes, porque los intereses y objetivos no lo son. Ambos pueden tener la razón, pero ambos también pueden estar equivocados. Para Massó, en principio, la noticia debería ser algo de interés para la sociedad, por la importancia de los hechos reflejados. Sin embargo, acota el autor, esta información queda rota con muchas noticias que consumimos a diario.

En la selección tendríamos que referirnos a la AUDIENCIA o público receptor de las noticias. En teoría, dicha selección se realiza pensando en los intereses de la audiencia, pero ¿de qué intereses se trata?, ¿conocer la vida de Isabel Preysler es estar informado?, se

pregunta Ramón Massó. Éste en su muy reciente libro plantea que, cuando el contenido no funciona por falta de audiencia, se comienza a hablar de "crisis de contenido". Sin embargo, si hay audiencia no se habla de crisis de contenido. Esto significa, sentencia Massó, que el contenido siempre quedará sometido a la audiencia, al número de lectores, oyentes o televidentes.

La noticia modifica el entorno

La selección de lo que es noticia determina aquello que puede, por su publicación, modificar la estructura del entorno. Un hecho publicado, comprobado o no, siempre genera reacciones, aunque sean tan solo en el pensamiento, y nuevos criterios para tomar decisiones al respecto. Si a todo esto añadimos la rapidez de la información, que no permite asegurarse sobre la autenticidad total de la misma, nos encontramos con una influencia no prevista de dicha información sobre los hechos. Modificados los hechos y el conocimiento de los mismos, se alteran los criterios de selección.

Con frecuencia he compartido con ustedes que es posible que no todos *repitamos* aquello que dicen los medios, pero definitivamente *hablamos* de aquello que publican los medios. Es decir, son ellos quienes fijan la agenda de la discusión. De allí la importancia de gerenciar estratégicamente la imagen de las organizaciones y para ello la construcción temprana de nuestra reputación y posterior confianza.

Mecanismos para la selección de aquello que es noticia

Incluir, excluir y jerarquizar son los tres mecanismos que se utilizan en la selección, de acuerdo al criterio de mi sabio amigo Ramón Massó. Publicar aquello que pegó, o aprovechar el posicionamiento del tema de la noticia, excluir lo que no pegó o que parece carecer de interés para la audiencia, sin haberla consultado realmente, y jerarquizar los hechos y, por tanto, las noticias sobre los mismos. Debemos comprender cómo funciona un medio, a él llega mucha más información de la que tiene capacidad, por el espacio, de publicar. Por ello, conocer los criterios de la selección es vital para aspirar a transmitir nuestras informaciones en los medios. La selección de la noticia es arbitraria, sostiene el

profesor español M. Alvaro, y es cierto, porque el criterio está en función de la cultura de la empresa periodística, el tipo de audiencia, la vocación del editor y la política económica y humanística. De allí la importancia de vivir en democracia y competir, cada cual recibiendo la información del medio que desea y asignando criterios propios de credibilidad a cada uno de ellos.

Las reglas del mercadeo de la información y la mano oculta

La información es un producto como otros, responde con rigurosidad a las mismas reglas del mercado. Hay productores, consumidores y canales para distribuir el producto. Esa mano oculta de la que Adam Smith nos hablaba en economía, también existe en el mercado de la información, y no por ser oculta es una mano peluda que trata de acabar con la empresa. Lo oculto, como en la economía, se refiere más al hecho de que el proceso de competencia responde a reglas que, desconocerlas, puede significar la diferencia entre ser percibidos en forma positiva o negativa, por nuestras audiencias.

El riesgo de que se publique una información incorrecta o deliberadamente perjudicial contra la empresa, es muy grande, si nos comunicamos en un ambiente donde se compita por el espacio en los medios, o en una situación donde la multiplicidad de agendas establece pocos voceros formados de la empresa, y numerosos voceros informales dispuestos a declarar, sin que se mencione su nombre.

La responsabilidad de la empresa y su dirigencia

Con frecuencia se critica al profesional de los medios porque no "balancea" la información negativa que recibe de otros, con la positiva de la empresa, pero para ello no damos ningún apoyo informativo al periodista en forma proactiva, y ni siquiera reactiva. De hecho, ni lo conocemos y esperamos que sea él quien busque el folleto corporativo o haga una síntesis de la Memoria y Cuenta de la empresa. Cuestionamos al periodista porque da espacio al chisme de la vocería informal, pero cuando llama al empresario para confirmar la información, no responde y pretende que sea él quien, "trabajando para la empresa", cual empleado, escriba la noticia favorable que esperamos se comunique a través de los medios.

Criticamos el tono malintencionado de la información que influye en lo objetivo de la noticia, pero olvidamos que, en nuestra declaración, la respuesta fue grosera o descortés y hasta imprudente en la forma de ser construida y comunicada.

Mucho podemos hacer proactivamente: poseer una síntesis informativa de la empresa, un breve perfil del vocero de la empresa, una fotografía interesante, una fotografía de impacto, la grabación de una imagen o voz exclusiva, entre otros elementos.

Orgullos que matan

Esperamos, sin que suceda, que nuestros errores o imprudencias sean corregidos por el periodista, por su jefe, o hasta por el dueño del periódico, como si la única información que se publica es la nuestra. La "arrogancia corporativa", título de numerosos artículos que he escrito en el pasado, sigue siendo el pecado mortal de una buena cantidad de empresarios en el país, para unos por temor o inseguridad, para otros porque la casa matriz no les autoriza. En algunos casos porque creemos que hay mala intención en la prensa, y en una mayoría porque desconocemos las variables que conforman la noticia y las reglas del mercado de la información y su ley más importante: "si no lo dice la empresa, alguien lo dirá por ella". En consecuencia, debemos prepararnos estudiando al mercado y a sus jugadores, y entrenarnos para desempeñar un mejor rol.

Las mejores ideas están en el periódico

Es así, las mejores ideas y oportunidades están frente a nuestros ojos, más aún, luego de conocer la ingeniería de la noticia que mi admirado profesor español desarrolló, sin embargo nos empeñamos en cuestionar sólo el ángulo de las noticias, los prejuicios naturales, los titulares y hasta la ortografía de los medios impresos. Desde muy joven percibí a la prensa escrita como la guía que conducía mis iniciativas profesionales, el termómetro para proponer y desarrollar proyectos. Desde mis primeros días como

profesional, por allá en los años setenta, siempre fueron las informaciones de prensa las que orientaban mi energía creativa, quizás por ello hoy ya acumulo casi diez años escribiendo en la prensa.

La información y la formación

El ser humano tiene una complejidad cerebral que le permite atesorar conocimientos y crear ideas. Dentro del enfoque matemático que suelo dar a algunas circunstancias profesionales, y que me ha prestado buenos servicios en algunas ocasiones, acostumbro a decir que el CONOCIMIENTO humano es un proceso sumatorio en el cual los ingredientes son la FORMACIÓN, a la cual se le adiciona la INFORMACIÓN. Quiero decir con esto que para que una persona pueda convertir información en conocimiento, tiene que contar con una determinada base formativa. Eso explica por qué ante ciertas evidencias de índole colectiva algunas personas reaccionan con provecho propio, y otras ni siquiera entienden la situación. Entonces, el saber manejar acertadamente la INFORMACIÓN recibida, coordinándola con los aspectos de la FORMACIÓN personal, es lo que permite al individuo crear CONOCIMIENTO. Después de eso, dicen algunos estudiosos, el uso metodológico de esos conocimientos (relaciones y asociaciones mentales), da paso a la DEDUCCIÓN, y con ello crece el conocimiento. El aspecto concerniente a la información nos llega desde afuera. El proceso de deducción es interno y personal.

Pues bien, una de las fuentes más asequibles para obtener información es la prensa escrita. Evidentemente también la audiovisual, y hoy día los mecanismos informáticos. Pero el periódico resulta más al alcance y con ventajas económicas. Cualquier buen periódico, organizado en secciones, con colaboraciones de comunicadores expertos, con noticias provenientes de agencias nacionales e internacionales prestigiosas, es un valioso depósito de informaciones útiles para aplicarlas a nuestros proyectos personales. Las noticias internacionales nos hablan de perspectivas por llegar al país, o de asuntos relacionados con nuestros mercados posibles o existentes. Las noticias nacionales nos hablan de condiciones reales, sostenidas o cambiantes, sobre la base de lo cual podemos abrir, cerrar o cambiar acciones.

Con relación a la riqueza informativa de los periódicos recuerdo las opiniones de dos personas allegadas a mi actividad profesional, que cito anecdóticamente en mis cursos y talleres. Una proviene de mi respetado profesor, el Ing. Salas Jiménez, quien me dijo una vez: “Un periódico es como esas aguas de algunas playas, todas transparentes y llenas de peces que uno puede ver y distinguir”. La otra opinión es de mi amigo indio, Virandas, con quien desayunaba un día durante un congreso en Nueva York, y que hablando de este tema me dijo convencido: “¡Qué razón tenían los griegos de la antigüedad cuando decían que el mundo era plano”, y al decir eso aplastó contra la mesa los dos periódicos que estaba leyendo, el “Washington Post” y el “FT”. Y concluyó con un gesto: “Aquí tienes el mundo, aquí dentro”. La lectura cuidadosa de los textos impresos de un periódico, y de los textos “entre líneas”, constituye una muy rica fuente de obtención de ideas para nuestro ejercicio de la vida.

El momento oportuno

¿Cómo encontrar el momento oportuno para abrir visitas a la planta, para implantar una nueva política de recursos humanos y hasta definir el aumento de sueldos?, ¿Cuándo hacer la rueda de prensa y enviar la nota de prensa?, ¿Cuándo callar y cuándo hablar?, ¿Cuándo patrocinar el deporte, el arte, sin conocer el ambiente?. El político, antes de apoyar con su voto una propuesta debe medir su impacto de opinión, si no pregunten a los Republicanos en USA sobre los pobres dividendos del "Caso Lewinsky" cuando focalizaron su estrategia en atacar al Presidente Clinton, mientras *USA Today*, en sus interesantes *snapshots* les recordaba que al 82% de las mujeres y al 74% de los hombres, les parece poco importante o son neutrales frente a la "porno-historia". Así es, apreciado lector, leemos la prensa para estar informados, pero no buscamos las ideas que agregan o restan valor a la empresa y allí radica la oportunidad.

El foco de nuestro esfuerzo: guía para no equivocarnos

Un eficiente plan de comunicaciones se sostiene con buena, oportuna, suficiente, confiable y actualizada información, y ¿cómo hacerlo sin conocer qué dicen entre líneas las noticias

de nuestra competencia?, ¿sin conocer las exposiciones o congresos futuros en nuestro sector de negocios?. Si no atendemos a los vendedores de pauta publicitaria que siempre saben ¿quién anunciará junto a nosotros?. Saber quién viene al país y de qué tema va a hablar, medir las reacciones de las personas en las páginas de negocios, saber ¿quién dice y no dice nada?, ¿quién se oculta de fijar opinión?, ¿quién aparece con frecuencia, quién no se pierde una fiesta en las páginas sociales?, ¿de qué tamaño es la publicidad, las poses y expresiones en las fotografías que acompañan las noticias?. Por otra parte, ¿cuáles periodistas escriben sobre cada tema atendiendo fuentes específicas y cuáles, no siendo su fuente, aparecen firmando una noticia?, ¿cómo saber cuál es el recurso humano que debemos reclutar para la empresa sin evaluar declaraciones, sin evaluar las destrezas con las que se comunica a sus audiencias?.

Aquellos que no leen la sección internacional y sólo buscan los deportes, ¿cómo anticipan la llegada de una mala noticia para el negocio?. La información navega más rápido por Internet y por las agencias internacionales que por los e-mail corporativos de las empresas. Además, quien no lee el *manchón* de los periódicos (sección siempre presente, donde se informa quién es el Director del Periódico, los Jefes de Información, los redactores y hasta el fundador, etc.) y sus relaciones con el entorno, con el competidor, con la política, ¿cómo saber qué se debe hacer como líder de la organización con sus relaciones con la prensa?. El “Lobo Estepario” fue escrito para vivir en los años sesenta o los setenta, cuando el mundo no era tan global. Hoy es simple miopía corporativa.

"...en tiempos como éstos..."

Cambiar, adaptarse, ser flexibles de pensamiento y acción, es la fórmula mágica para vivir hoy en día. Más que nunca, o nos comunicamos o alguien lo hará por nosotros. O somos actores, al menos del reparto de una obra, o somos pasiva audiencia a la hora de ser cuestionados por aquello que no hicimos, o que hicimos y no lo comunicamos a nadie. O lo decimos, u otros lo afirman por nosotros y con una agenda no alineada con nuestro pensamiento o forma de actuar.

Afirmar con "orgullosa miopía" que no leemos la prensa para no deprimirnos, o nunca atender una llamada periodística, es permitir que el competidor avance con fuerza sobre nosotros, asumiendo el riesgo de desconocer la nueva realidad del entorno. Al fin y al cabo, "en tiempos como éstos...", como diría la vieja campaña que Edgar Dao y Roberto Eliashev diseñaron para el Banco del Caribe, "...usted necesita un banco como nosotros..." de información como el que ofrece todos los días la prensa que trabaja para que usted tenga algunas ideas de lo que pasa y no pasa a su alrededor.

El “Terrorismo Corporativo”: la corrupción mediática, vestida de sana competencia

Los libros de gerencia hablan de "barreras de entrada" para aquellas empresas competitivas que, preparadas para ganar espacio en el mercado de sus productos y servicios (tangibles o no), se ven frenadas en su desarrollo por una serie de trabas que no controlan y que, frecuentemente, no comprenden. La teoría académica ha sido poco exitosa en ayudar al gerente contemporáneo a prepararse para enfrentar oportuna y eficazmente las barreras, más aún si su formación transcurrió en escuelas de negocios en el exterior. En síntesis, falta mucha calle y vida mundana en los altos niveles gerenciales, en un ambiente como el nuestro donde la competencia ha evolucionado a una velocidad muy distante de la ética y los valores empresariales que, lejos de concentrar energía para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, maximizan su inventiva en la creación de un sabotaje terrorista sostenible en el corto plazo. Hoy comparto con ustedes un breve inventario de aquellas acciones de empresa, organismos o personas con interés en crear trabas, peajes o barreras, a los cuales he calificado como "terroristas corporativos". Esta reflexión es un punto de partida, ya que sólo menciona algunos "actos terroristas" que he vivido en la calle de la experiencia. "Mundología", diría una gran amiga.

Oponerse a un adversario es un acto natural, propio de seres vivos que coexisten en una sociedad o agrupación. Se compite en los juegos y en los deportes. Todos recordamos haber

competido en el colegio por algún premio o distinción. En el ejercicio profesional, en la actividad comercial, todos competimos. Pero esa confrontación de unos y otros se lleva a cabo en una forma que el diccionario define como "gallarda", es decir, en una acción franca, donde se adversan las facultades y habilidades de uno y otro contrincante, respetando las convenciones establecidas y los términos de la convivencia social.

Pero recientemente, en la competencia de las empresas se han conocido aplicaciones de estrategias y técnicas reñidas con las convenciones tradicionales establecidas en nuestra cultura. Se han aplicado acciones que en las lides deportivas serían consideradas "golpes sucios".

Es evidente que la competencia comercial y profesional se acentúa más cada vez. Pero el personal de esas organizaciones cuenta con todas las oportunidades para mejorar sus conocimientos, tecnologías y equipos, como para poder ofrecer una conducta competitiva digna, en donde sean esas armas gallardas las esgrimidas. Las armas sucias deben ser consideradas deshonestas y execrables.

Comparto mis ideas e inquietudes sobre una cruda y peligrosa realidad que nos rodea y que muchas veces, por desconocimiento, dejamos de ver y, sobre todo, de prevenir. Los tiempos han cambiado, hoy las formas de competir son otras más creativas y no siempre en el marco ético que una gran mayoría respetamos. Las ventajas competitivas, las "barreras de entrada y de salida" del modelo de Porter no toman en cuenta cierto tipo de prácticas desleales que frecuentemente enfrentan las empresas en el país, y que nos guste o no, debemos aprender a gerenciar antes de que ellas acaben con nuestras organizaciones.

El viejo y nuevo truco: "pescar en río revuelto"

Suele utilizarse esta frase para señalar actuaciones personales o corporativas que se aprovechan "sacando partido" en momentos de confusión. Ahora competir, más que presentar creativamente las características que diferencian un producto o servicio de otro, es también entorpecer su existencia o modificar la percepción que se tiene del producto,

empresa, o directivos de la organización, a través de un inteligente sabotaje u oportuna extorsión. Es decir, una fina estrategia para crear la crisis y luego aprovecharse de ella.

Detrás de muchos escándalos que leemos en la prensa, frecuentemente hay declaraciones que lejos de buscar informar, buscan crear condiciones que afecten la credibilidad de instituciones, empresas o personas. Hablemos en concreto:

Caso: "Comprar barato un lote de acciones"

Hace algún tiempo apareció en la prensa, una noticia de posibles demandas judiciales a una prestigiosa empresa venezolana que no tiene ni ha tenido ninguna situación de crisis, y que se cotiza actualmente en la Bolsa de Valores. La información llegó a los medios a través de una nota de prensa, muy bien escrita por personas que fueron influidas por quienes deseaban comprar acciones y conservar su credibilidad de buenos asesores. De no ser por la reputación que posee la empresa afectada, y de las excelentes relaciones que su personal de comunicaciones mantiene con los medios, la información hubiera impactado terriblemente los planes de crecimiento de esta empresa.

La estrategia del "enemigo invisible": Lo que descubrimos durante la crisis era simple: la empresa afectada iniciaría proyectos que elevarían tremendamente el precio de las acciones después de celebrar su Asamblea, aunque en ella no se verían los resultados en forma inmediata, lo cual daba la oportunidad a personas interesadas de sacar grandes beneficios si facilitaban una crítica pública, con la ayuda de la prensa. De esa forma, el precio de la acción bajaría en el corto plazo y los "enemigos invisibles" comprarían las acciones baratas. Eficiente, pero deshonesto. Económicamente impecable, pero moralmente cuestionable. Es casi práctica común tratar de utilizar el mecanismo de engañar a profesionales de los medios de comunicación que, con buena fe, reciben informaciones que no pueden ser corroboradas, pues no se conoce quién es la empresa, o no son atendidas sus llamadas para confirmar o no la información.

La contraestrategia: desmontando el juego del enemigo. El mecanismo de contraataque (corto plazo) para abordar la estrategia fue comunicarse en forma abierta y transparente con los periodistas que no estaban conscientes de la "agenda oculta" de sus fuentes de información, y comunicarse inmediatamente con los accionistas claves para que influyeran en la mayoría. (Aplicación de la Ley de Pareto).

Caso: Quítate TÚ para ponerme YO

Una empresa, que habiendo sido contratada para prestar un servicio y cuyas condiciones de contratación cambian frente a nuevas realidades económicas y sociales, es objeto de un "terrorismo corporativo". Con el fin de aprovechar la paranoica búsqueda de culpables, que todos llevamos por dentro, el competidor planifica y ejecuta acciones de alto nivel político y gubernamental, ayudado con críticas oportunas en diferentes medios de comunicación que él mismo ha estimulado. El objetivo: eliminar al competidor y afectar su credibilidad, influyendo negativamente en los procesos de renegociación. Prácticas que en cualquier país serían condenadas con cárcel, pero que en el nuestro se convierten en "cartas bajo la manga" para el juego. No tenemos, todavía, clara legislación antiterrorista.

El juego de devolver las cartas. La estrategia para resolver el problema, ya que no se esperaba que el caso fuera ventilado en los medios, fue simplemente dar la cara y con coraje, ejerciendo claramente los derechos de defensa, y sobre todo, aun cuando era algo tarde, comunicándolos estratégicamente. Además se ejecutó un plan de contingencia que incluyó el hacer llegar directamente al adversario (terrorista) la información de que estaba siendo monitoreado permanentemente, y que cada uno de sus pasos comunicados abiertamente podía afectar su credibilidad, lo que en su negocio era lo mismo que morir.

Caso: La extorsión política. El mensaje del competidor

Otra experiencia se refiere a una empresa ubicada en una zona de alta polémica pública, y que para minimizar sus debilidades negocia con un político deshonesto, cuya apetencia electoral por el poder lo lleva a requerir una contribución, con el compromiso de disminuir

los ataques y re-dirigirlos a otra empresa vecina. Es decir, una estrategia para subsistir a cualquier precio.

Este es el típico caso en el cual tener las cuentas claras internamente es un **factor crítico de éxito**, por lo que antes de comunicar debemos revisar profundamente cómo es la relación con los empleados, cómo nos relacionamos con el entorno (vecinos, autoridades del gobierno nacional, regional y local), y -en el caso de relacionarse con un asesor en comunicaciones- informarle solamente con la verdad, porque mentirle o no presentarle toda la verdad, es perder el mejor aliado frente a la crisis. La lealtad no es un valor que se compra o alquila, se gana a través de los años testimoniando con hechos, no sólo con palabras.

Podemos corregir nuestra miopía y ver las amenazas reales

Mientras toda la energía empresarial está abocada a la calidad, incorporando nuevas tecnologías a los procesos de fabricación del producto, en la creatividad de su mercadeo, en la eficiencia de su distribución, o en el manejo apropiado de sus finanzas, la competencia comercial, en lugar de competir dignamente con esa empresa, está estimulando que le abran una averiguación por contaminación ambiental, que le revoquen sus permisos de importación de insumos, que los vecinos reclamen por el ruido de las máquinas, o que el Concejo Municipal no le renueve la patente. Antes de preocuparse por el producto que fabrica, el gerente de hoy debe asegurar que el producto se pueda fabricar, de lo contrario, no habrá nada que vender. Hoy no sólo se compite con productos. Una relación indebida con un mal político o burócrata, o los intereses electorales en los momentos de coyuntura, o las debilidades de un sistema judicial, entre otras, son ventajas competitivas del adversario comercial. Muchas veces el enemigo, desafortunadamente, está en la familia.

Frente a esta realidad sólo nos queda un camino: comunicarnos estratégicamente con nuestros públicos antes de que alguien lo haga por nosotros. Influir positiva y transparentemente antes de que otros condicionen la posibilidad de comercializar nuestros productos, servicios o ideas. Piénselo, amigo lector, hable usted antes de que otros lo hagan

por usted. Comunicar no evita el terrorismo, pero permite estar mejor preparado para enfrentarlo, disminuyendo el riesgo.

En momentos de crisis, la única forma de lograr la confianza necesaria es haber sembrado una relación anterior a la crisis y haber construido una credibilidad basada en un comportamiento honesto, que genere respeto. Para este caso de la vida real que comparto, una percepción positiva de la empresa afectada por el "terrorismo corporativo" descrito, se convirtió en el **seguro de vida** para salir del problema. Simple, pero complejo a la vez, ya que todavía en el país abundan los "dinosaurios corporativos" que se empeñan en creer que el perfil empresarial puede manejarse a capricho del gerente, y no en el marco de una estrategia compartida por toda la empresa.

Herramientas del terrorista

Comparto alguna de las oportunidades del plan de negocios del terrorista y que son potenciadas por la cultura de la corrupción: creación de nuevas normas que obliguen, por ejemplo, a tener que consumir ciertos tipos de productos y tecnologías que han hecho presión sobre esa norma; a obtener permisos fitosanitarios que -al ser frenados- tarifican la relación entre agroindustria, gobierno y agricultor, de espaldas al consumidor; a definir aranceles y procedimientos en las aduanas; a crear permisos o restricciones sanitarias que prohíben la venta de ciertos productos, favoreciendo a otros que les son sustitutos; a sembrar rumores a través de las fuerzas de venta o canales de distribución; a obtener estudios médicos en el exterior, que son luego publicados en la prensa; a suministrar información *off the record* a periodistas que confían en esa fuente, que los está utilizando; a manejar leyes e interpelaciones en el Congreso; a relacionarse con "**ONG's**" ambientalistas o de derechos humanos que fijan posición pública sobre alimentos de exportación o combustibles; a influir en tribunales penales y páginas de sucesos; a practicar *dumping*; a alterar registros de marcas; a modificar cláusulas de salvaguarda; a presionar comisiones regulatorias de tarifas, entre otras. La estrategia es influir a través de refinados mecanismos colocando informaciones-barreras que eviten el desarrollo de los planes de la competencia o que les frenen su velocidad.

La enseñanza para el siempre

Sin duda es vital invertir tiempo y gran esfuerzo en acumular suficiente reputación para que, cuando llegue el día del sabotaje tengamos la oportunidad de ser creíbles y, en consecuencia, confiables. Para lograrlo necesitamos: desarrollar, proactivamente, relaciones con la prensa para que siempre estén informados sobre aquello que hacemos, y perciban con claridad nuestro estilo, antes de que otros les digan lo que no hacemos y siembren dudas sobre nuestra forma de actuar; construir alianzas a través de programas de relaciones que permitan que sean otros quienes nos defiendan en los momentos de ataque; gerenciar estratégicamente nuestro perfil público utilizando la razón y la inteligencia emocional, más allá de sólo el corazón y sus emociones; potenciar los valores morales y la ética como único camino en nuestras actuaciones privadas y públicas, fortaleciendo una conducta de ciudadano corporativo que asume la responsabilidad social con igual prioridad que otros asuntos estratégicos en la empresa. Sólo la suma de actuaciones estratégicas, es decir, acertadas, oportunas, consistentes y coherentes en el largo plazo, minimizan los riesgos de vivir tiempos terroristas y maximizan las oportunidades de ser una empresa admirada y, en consecuencia, respetada. Una empresa que el país social, económico y político estará dispuesto a defender y hasta proteger.

Todas las cartas sobre la mesa

En **comunicación**, desde mi punto de vista, se deben colocar siempre todas las cartas sobre la mesa, y ser abiertos y transparentes en su manejo, porque, como antes he señalado, lo que te hace ser diferente y ganar no es ocultar cartas en la manga, sino saberlas mover con creatividad y estrategia. Este es un juego diferente al de los terroristas porque se fundamenta en comportamientos hábiles e inteligentes. Además de **éticos**.

No podemos vivir en un mundo plagado de terroristas sin hacer algo para evitarlo. Desafortunadamente, frente a la dilución de valores, vivimos el riesgo de perder las referencias morales para competir. La ética empresarial no es una bandera o un afiche bonito que cuelga en cualquier cartelera, ni un asunto clave que debe aparecer en nuestros

discursos. La ética corporativa debe ser una actitud permanente, reflejada en nuestras actuaciones. La coherencia evita disonancias que todos notan y comentan. No podemos *editorializar* a través de charlas sobre la ética y al mismo tiempo cuestionar todo aquél que intenta afectar nuestros intereses, sólo por el hecho de que él desea, en buena forma, competir. No se puede ser ético si queremos defender nuestras actuaciones a través de otros y no ser nosotros mismos quienes defendamos nuestras actuaciones y asumamos con humildad nuestras propias equivocaciones.

Ética, de acuerdo con diferentes diccionarios, es la "ciencia filosófica que determina la rectitud y el sentido del comportamiento humano, según principios normativos, de los cuales se derivan unos deberes y unas obligaciones". Es decir, hoy más que nunca, la empresa camina sobre un frágil y complejo entramado de derechos y deberes.

La ética corporativa

Frente a esta cruda realidad les invito a profundizar y convertirse en cuestionadores y conspiradores contra estas prácticas de corrupción. Pero si vivimos en medio de ellas, no podemos esperar a que lleguen las crisis sin habernos preparado. Mientras más información sembramos en las mentes de nuestros públicos objetivos, antes de la crisis terrorista, menos posibilidades tenemos de que nos arrastre a la muerte. No esperes comprensión y apoyo en una semana, sobre aquello que dejaste de hacer y compartir por décadas.

Todos aquellos que trabajamos en el mundo de la comunicación estratégica debemos comprometernos a respetar, de acuerdo a claros códigos de ética, el ejercicio de nuestra profesión, los principios y tal como escuché en una conferencia: "las reglas morales de una sana competencia, a respetar y a salvaguardar la dignidad de la persona humana, y a reconocer a cada individuo el derecho a formarse su propio juicio por sí mismo. Más que manipular engañando, es gerenciar hábilmente la verdad, con crudeza si es necesario, comunicándola creativamente y en forma estratégica. Creando, además, las condiciones morales, psicológicas e intelectuales del verdadero diálogo, y reconociendo a las partes en litigio el derecho a exponer su pretensión y a expresar su punto de vista".

Debemos negarnos a subordinar la verdad a otros imperativos, a difundir informaciones que no se basen en hechos comprobables, a prestar la colaboración a toda empresa o acción que atente a la moral, a la honestidad o la dignidad e integridad de la persona humana y a utilizar todo método, medio o técnica que tienda a crear motivaciones inconscientes que, privando al individuo del libre arbitrio, le impedirían ser responsable de sus actos.

Ambas acciones, monopolio y terrorismo, están reñidas con la digna forma de competir, en base a la honestidad profesional. A la solidez y coherencia empresarial, teniendo como fondo de referencia el apego a los valores morales clásicos. Pero pareciera que hay un evidente debilitamiento de la ética empresarial en manos de algunas organizaciones. Algo que no es nuevo en nuestra historia mundial, pero que pareciera estarse multiplicando recientemente. Y no es nuevo porque, ya a fines del Siglo XIX, decía Nietzsche, ese hombre de vida pacífica, pero de pensamiento violento: "Hoy, los valores ya no valen". Una sincera actitud ética no es quedarnos callados ante estos terrorismos y poner la otra mejilla. Hay que sobrevivir y luchar. Es la vida real en tiempos como éstos.

Capítulo VII

El Mundo interno de la Empresa

En tiempos como los que vivimos, más que nunca, el capital humano es lo primero. Por ello debemos dedicar suficiente tiempo para comprender, a partir de sus reacciones, aquellas cosas que le importan y comprometen más. Anticiparse a los hechos, comunicando proactivamente y, sobre todo, aprendiendo a ser flexibles a los cambios de planes y prioridades que ellos exigen. Eso requiere de las empresas que desean mantener su posición en el mercado, y de los gerentes que quieren ser líderes en él, una importante inversión de tiempo en formación y entrenamiento. “evangelizar” diría Italo. Fueron las enriquecedoras sesiones de Coach compartidas con él y su equipo, la herramienta más eficiente para lograr nuestros objetivos de negocio.

El verdadero líder no tiene excusas para dejar de guiar la empresa en la adversidad y la incertidumbre. Hay que abrir espacios para escuchar, tiempo para intercambiar, comprender y actuar, conectarse permanentemente con el mundo interior que nutre la cultura de la empresa y que le permite una identidad única y bien diferenciada. Hacerlo tarde puede significar el fracaso, sin embargo, como afirma Italo en su anterior y popular libro: “Reingeniería del Pensamiento”, la “comunicación sola, no resuelve problemas de organización, la organización se resuelven con buena gerencia” y la comunicación estratégica es una herramienta al servicio del buen gerente. Sólo con buena comunicación interna, podemos desarrollar apropiadamente nuestros planes de empresa.

Italo, es un multifacético y apasionado profesional de gran sensibilidad humana, inquieto y lleno de ambiciones por compartir e innovar en su “evangelización corporativa”, como él mismo denomina todo lo que hace en su vida. Este libro, resume buena parte del contenido de numerosas conversaciones que compartimos y que leí en sus artículos de prensa.

Walter Wieland

Presidente de General Motors Brasil

Si bien la comunicación es tan antigua como la humanidad, sólo ha ganado rango de arte y de ciencia en la historia reciente. En la actualidad, cualquier tipo de empresa o de organización está consciente de que buena parte de su éxito se deberá a la existencia de buenos mecanismos de circulación interna de las informaciones necesarias para su desenvolvimiento como empresa. Para ello debemos entrenarnos en el difícil arte de gerenciar, con suficiente psicología, el complejo mundo de las relaciones interpersonales entre aquellos que integran la empresa y el cambiante mundo que la rodea.

Comparto, en este capítulo, mis apuntes sobre diferentes reflexiones que publiqué en la columna del Periódico El Nacional y en diversas conferencias a las que fui invitado, ampliadas con las distintas experiencias que he vivido junto a los amigos con los que trabajo. Incluyo los siguientes títulos: "Sicogerencia corporativa: La neoespecialidad de final de siglo"; "La arrogancia inconsciente o la honesta arrogancia"; "El personal tiene derecho a estar informado"; "No hay bienestar sin comunicación interna"; "¿Quién es responsable de la comunicación interna?" y "Los verbos de la comunicación interna".

Sicogerencia Corporativa, la neo-especialidad del nuevo siglo

Toda la bibliografía gerencial disponible habla de la "gerencia del cambio y la competitividad", expresiones que muchas veces, lejos de convertirse en filosofías para vivir se convierten en frases bonitas que se insertan en discursos o "clichés corporativos" que pretenden construir una imagen irreal de modernidad gerencial. La IMAGEN, como hemos compartido en cada capítulo del libro, es el resultado de VERDADES comunicadas a través de nuestros comportamientos diarios, reflejo de aquello que realmente pensamos. No son frases de moda las que construyen reputación, son convicciones bien comunicadas las que cohesionan una VISIÓN que, compartida, se convierte en el arma más poderosa para competir con credibilidad en el mercado de la opinión pública y así agregarle valor a nuestro plan de negocios, pero para compartir debemos recordar que somos seres humanos los que nos relacionamos día a día.

Definiciones: El punto de partida

Llamé a mi biblioteca y consultor particular (mi admirado padre) y le pregunté sobre esta expresión (sicogerencia), que mi amigo Oscar Augusto Machado, utilizó hace algunos años. Mi padre me comentó: "Sabemos que *psyké*, en griego clásico, significa alma, mente, espíritu; y *gerere*, en latín, significa dirigir, llevar". Estuve observando cómo psico (o sico) forma parte de varias palabras, por ejemplo: **Sicometría** (*metron*, medida), medida de la actividad intelectual; **Siconomía** (normas, ley), leyes de la actividad consciente; **Sicotecnia** (*tekne*, arte), ciencia o arte de las pruebas o experimentos a que se somete una persona para conocer su capacidad anímica. Es interesante lo que dice el diccionario italiano Zanichelli: sico en palabras compuestas de la terminología médica y científica, indica relaciones con la psique, o sea la mente, el comportamiento, con los procesos, las condiciones de la conciencia, del alma del individuo. Puede ayudarte la definición que da el Zanichelli para sicopedagogía: "Rama de la psicología que se ocupa de los fenómenos de orden psicológico, capaces de permitir una más adecuada formulación de los métodos didácticos y

pedagógicos". "Como ves, hijo, debes escoger, o definir, la psicogerencia o sicogerencia, entre una actividad, una actitud o una ciencia".

Aproximación a una propuesta

A partir de las reflexiones bien estudiadas de mi padre, me identifico más con la definición actividad, que además puede evolucionar, neurolingüísticamente, de una capacidad que se desarrolla a una habilidad que se cultiva. "Llevar el comportamiento" de nuestros compañeros de trabajo en la dirección de los objetivos de la empresa, potenciados por la armonía entre seres humanos. "Dirigir la mente" y hacer ver situaciones que no perciben nuestros interlocutores, evitando el desencuentro y estimulando la visión compartida, el compromiso común.

Las directrices generales de la dirección de empresas han ido modificándose a lo largo de los tiempos recientes. En unos casos cambiando ciertas orientaciones y en otros, completando los campos de acción. Un ejemplo de lo citado es la ampliación de las delicadas tareas directivas con las eficientes ramas del manejo psicológico relacionado con la comunicación personal y con la atención al papel espiritual o mental de los empleados en la marcha de la empresa. Dicho en otros términos, aceptar que en una organización que funciona basada en un conjunto de principios y procedimientos, es la GENTE de la empresa la que lleva a cabo las tareas, produciéndose -por lo tanto- una rica relación interactiva persona-proceso. Desconocer ese fenómeno es arriesgar de forma importante la buena marcha de la empresa.

Es sabido que muchos asesores corporativos dan particular validez a la existencia de manuales operativos en las empresas. Documentos que fijan y regulan cierto tipo de conductas (producción, control, comunicación, administración, etc.). Evidentemente, tales documentos son necesarios, pero sólo van a prestar buen servicio si se han escrito tomando en cuenta los mecanismos de adaptación a los inevitables cambios previsibles y a los criterios culturales de la empresa.

El "psicogerente" debe saber cómo tratar individualmente a sus empleados, estableciendo los lineamientos básicos de la relación empresa-empleado, y llegando -si el asunto fuera necesario- a intervenir personalmente en el caso que se requiera. Debe estar abierto a las flexibilidades de la mente humana y debe tener la habilidad de poder influir en las decisiones del personal. Este nuevo gerente debe tener presente que no sólo maneja productos, procedimientos, maquinarias y fondos, sino individuos llenos de razón y emoción.

Los gerentes, en tiempos como éstos, deben invertir más tiempo en escuchar a sus inferiores jerárquicos, y desarrollar estrategias para establecer una comunicación efectiva en todos los niveles de la empresa. Las organizaciones que puedan reforzar su cultura o forma de trabajo podrán enfrentar las realidades en un entorno interventor, controlador. Hoy, más allá de que las empresas se asomen al mundo que les rodea, es el mundo el que se asoma al interior de la empresa, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para ello.

Las lecciones gerenciales cambian el lenguaje, pero no siempre las actuaciones

En Venezuela, son ya tradicionales las lecciones de los Congresos de Gerencia organizados por la Asociación Venezolana de Ejecutivos, AVE, en la cual ocupó la presidencia. Encuentros que son asistidos masivamente por la alta gerencia del país y que nos han señalado, con frecuencia, aquellos errores que han frenado el desarrollo empresarial, para invitarnos a recorrer caminos que aseguren nuestra supervivencia empresarial. Pero estos procesos de cambio no son tan fáciles como sustituir una batería por otra para encender el vehículo. Son procesos mentales, de actitudes, y ello requiere una reingeniería del pensamiento. Uno de los conferencistas más admirados en Venezuela ha sido James Austin, profesor de Harvard, quien en AVE 1992 habló de las "diez *íes* de la Iniciativa" una práctica para competir y ganar, y que en el mismo Congreso de GERENCIA, pero en 1995 nos habló de las "seis *ces* de la Competitividad".

Las seis "C" fueron: **CONTINUIDAD**, que nos invita a la actuación flexible, pero coherente, para adaptarnos a los cambios; **CLARIDAD**, o esfuerzo por el análisis y seguimiento permanente del entorno, para entenderlo; **CONVERSIÓN**, o desafío por repensar a la empresa, transformando nuestro pensamiento (yo llamo a esto Reingeniería del Pensamiento); **CONOCIMIENTO**, donde admitir ignorancia es el primer paso para descubrir conocimiento. En vez de invertir tanta energía para esconder nuestra falta de respuesta, deberíamos canalizarla hacia el aprendizaje; **CAPACIDAD**, o conjunto de destrezas que pueden ser desarrolladas. Poder creativo que también viene del aprendizaje; y, finalmente, **CONSENSO**, visión compartida, que nos da fuerza para competir y ganar. Estos extraordinarios aportes del Dr. Austin fueron aplaudidos de pie por toda la sociedad dirigente del país el día que habló en el Teatro Teresa Carreño. Sin embargo no todos los presentes aplicaron reingeniería a sus pensamientos, ni modificaron sus actuaciones cuando volvieron a su escritorio de trabajo en las diferentes empresas.

La comprensión y la tolerancia no son procesos que se desarrollan con igual velocidad en todos los seres humanos, por lo que hay momentos en que un mismo equipo de trabajo presenta contradicciones entre sus miembros, de allí la importancia vital de los **SICOGERENTES** en los tiempos por venir. El desafío es gerenciar conscientes de que son seres humanos los que administramos, es decir, emociones, complejos, inseguridades y egoísmos, además de talento, creatividad, esfuerzo y pasión por el trabajo. Se trata de gerenciar el pensamiento del capital humano de la empresa y ello comienza por los propios jefes. Organizacionalmente es un trabajo tanto horizontal, como vertical. Hacia arriba y hacia abajo.

El "monopolio de la razón"

Permítanme un inventario de actitudes disonantes que reflejan que no siempre las lecciones gerenciales penetran nuestra forma de pensar y actuar. Un punto de partida para una reflexión que no concluye ni hoy, ni nunca.

Hay líderes que más allá de generar admiración y respeto, paralizan a sus seguidores por el miedo, creando así un ejército robótico de profesionales que actúan sin pensar, sin comprender la implicación de los errores cometidos por sus "líderes", y que no se atreven a señalar y corregir. Un líder es persuasivo, invita a compartir una visión, y aquellos que perduran son los que forman criterios claros y cohesionados en cada equipo de trabajo que conforman en la empresa, para iniciar juntos, y en la misma dirección, una misión empresarial. Un líder "evangeliza" a otros, reuniendo nuevos y vigorosos miembros en una comunidad empresarial que comparte valores, principios, criterios de trabajo y prioridades, además de sueños y angustias. Equipos que integran, comparten y participan, conformando rasgos de una CULTURA de trabajo que diferencia y hace más competitiva a la empresa.

La "exclusividad de la mentira"

Los síntomas autistas de la alta dirección desestiman la participación de los miembros de la organización. No basta con una política de puertas abiertas en las oficinas de la empresa, hay que generar condiciones para querer entrar en ellas y tener la certeza de que nos escuchan. El desafío es potenciar comportamientos que generen un fluido intercambio de ideas. No siempre hablaremos o escucharemos de aquello que nos es cómodo. Habrá temas incómodos que enfrentar. Pero dejar de hacerlo es perder la oportunidad de convivir en ARMONIA y conocer diferentes ángulos de análisis de una misma situación. La tolerancia es la distancia mínima entre dos puntos de vista, y encontrarla y gestionarla son claves para construir un clima interno que genere progreso y desarrollo para toda la comunidad de la empresa.

La arrogancia inconsciente o la honesta arrogancia

El complejo del bajo perfil es otro desafío que exige "reingeniería del pensamiento". Todavía existen numerosos miopes que creen que, con la sola decisión de no salir en el periódico, están garantizando que la foto o el nombre de sus empresas no salgan publicados. Con frecuencia los gerentes rechazan una VERDAD, para mí incuestionable: la

agenda pública, o aquellos temas de opinión que son publicados por los medios de comunicación, no son definidos únicamente por las empresas o sus ejecutivos. Un hecho fortuito, como un accidente, una averiguación por impuestos, un problema laboral, hechos de la vida privada de algún ejecutivo o una conversación con algún amigo, pueden ser suficiente NOTICIA para aparecer en primera plana.

Decretar un bajo perfil como estrategia para no aparecer en la prensa es, además de optimista, un autoengaño. Antes de que alguien hable por mí, es preferible hacerlo yo, apoyado en una oportuna gerencia de comunicación estratégica. La solución no es bajo, mediano o alto perfil. Es GERENCIA del perfil, es decir, comunicar lo que debo, cuando, como y donde mi plan de negocios exija para poderlo ejecutar con éxito, es hacer de la comunicación una estrategia coherente y consistente.

Otros gerentes sufren de “honesta arrogancia”, expresión del líder regional de una importante multinacional, con el que compartía el complejo proceso de hacer comprender a su equipo, que la estrategia de mercadeo de productos no puede estar separada de la estrategia empresarial de relaciones con los públicos que le son clave. La visión, centrada en un producto o servicio, sin estar inspirada en los objetivos del resto de la organización, no permite a la empresa desarrollar la velocidad y la eficacia para competir en el mundo de hoy. Es un desafío gerencial alinear y relacionar los objetivos de las diferentes áreas que componen la organización. No bastan las buenas y honestas intenciones de comunicarse entre aquellos que integran la empresa, es necesario estar consciente del poder sinérgico de compartir una visión, integrar voluntades y comprometer actitudes.

Las instituciones que se dedican a capacitar y entrenar a los futuros gerentes empresariales (Universidades, Escuelas de Altos Estudios, etc.), desde hace ya bastante tiempo han introducido en sus *pensa* varias materias que complementan las enseñanzas matemáticas, administrativas y organizativas. Son materias de corte social, laboral y psicológico, que refuerzan la formación que llamaríamos rígida, donde entran a valer principios y procedimientos de sólida comprobación, basados en hechos mensurables. Las nuevas asignaturas proporcionan -por el contrario- una formación que llamaríamos flexible,

donde reinan sólo tendencias, decisiones por cálculo probable o aproximado y, principalmente, manejo de las conductas humanas. Viví esta experiencia, cuando tuve la oportunidad de fundar la cátedra de “Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa” en el Instituto de Altos Estudios de Administración, IESA.

Gerenciar una empresa tiene que ver con la administración de un estado adecuado de bienestar colectivo, mas allá de la natural obtención de beneficios económicos para poder fortalecer los fondos de la organización y lograr rendimientos para los accionistas, pero recuerde, la productividad tiene un límite: el bienestar. Para lograr eso, el Gerente debe poder desarrollar sus políticas rígidas (producción, control de calidad, administración, etc.), al tiempo que tendrá que manejar sus políticas flexibles (relación con entornos sociales, nexos con proveedores, servicios posventa, relaciones con el personal, etc.).

Los gerentes que no han sido entrenados en estas novedosas disciplinas que administran el capital humano o intelectual, se ven sobrepasados, en muchas ocasiones, por situaciones internas que surgen normalmente en la vida de cualquier empresa. Se vuelven temerosos de enfrentar la toma de decisiones. Se encierran en sus cuadros y gráficos, se aferran a sus ecuaciones de productividad o se acomodan en los laberintos corporativos de la Junta Directiva y comienzan una declinación operativa, que puede ser lenta y poco visible en sus comienzos, pero que causa la decadencia de la compañía. Esta decadencia pudo haber sido originada en un manejo deficiente de la cultura de la organización y los principios psicológicos presentes en la acción gerencial de una empresa, esa asombrosa combinación de teorías, máquinas y seres humanos repletos de emoción.

Del triángulo de "intrigas" al polígono de enfrentamientos

Esta situación suele ser el tema preferido de los guiones para películas de amor: la existencia idílica de una relación que se ve afectada por un tercero que entra en el triángulo de la escena, generando diferentes estímulos en la audiencia. Sentimientos de odio, admiración, respeto, envidia, solidaridad, compasión, entre otros, nacen indistintamente entre cada una de las personas que intervienen en la historia. Este tipo de guiones son

escritos diariamente en las empresas, no estando sujetos, necesariamente, al amor entre seres del sexo opuesto.

Es mucho el esfuerzo que hay que hacer para ganarse la atención del Presidente o del Gerente de la empresa y lograr que valore el grado de importancia que agrega la comunicación estratégica a la ejecución cabal de los planes de negocios. Cuando ésta comienza a facilitar el complejo trabajo de aquellos que gerencian departamentos de comunicaciones, otras áreas de la misma empresa inician un sabotaje cómplice e irresponsable contra su trabajo, sin pensar que, lejos de afectar sólo al director de comunicaciones, están golpeando la credibilidad de su misma empresa.

Más allá del complejo triángulo en la relación, la verdad es que existe un polígono de ataques llenos de complejos personales y profesionales que afloran, evidenciando gran inseguridad en la comunidad que integra la organización. Esta situación sucede, frecuentemente, bajo la mirada complaciente de la alta dirección que, con visión miope cree que el viejo pensamiento de "Divide y reinarás" no afecta los niveles de productividad intelectual de las empresas.

Los archipiélagos comunicativos

En el inmenso mar del día a día empresarial existen grandes islas de poder, incapaces de aceptar que UNIDOS potenciamos los logros, y una vez más son las fronteras de nuestros propios complejos las que evitan el encuentro y el acuerdo de ideas. Esto sucede con las relaciones entre aquellos que manejan el recurso humano y, en consecuencia, en la comunicación interna; los que gerencian plantas de producción y por ello administran comunicación externa con las comunidades y los sindicatos; los que gerencian mercadeo y lógicamente tienen que ver con publicidad, promoción, gobierno, entre otros públicos. Pero no es monopolio de ellos. También sucede con el personal de finanzas que se relaciona con banca y proveedores a través de sus estrategias de tesorería; además de la propia figura del presidente, que interactúa con gremios, gobierno, políticos, entre otros. Esto se hace más complejo en aquellas empresas que, por su tamaño, poseen áreas específicas que atienden

accionistas o fundaciones. Cada isla es una república que tiene su propia Constitución y leyes.

Frente a este complejo archipiélago de personalidades, muchas veces enfrentadas, se espera que sea quien gerencia la comunicación dentro de la empresa, o el asesor externo contratado para apoyar la gestión, el que edifique una IMAGEN coherente y estable a través del tiempo, desconociendo que ella es reflejo de la IDENTIDAD o personalidad de la empresa y que cuando es desarticulada y llena de desencuentros no puede proyectarse NADA distinto a confusión, lucha de poderes, egoísmos y enfrentamientos. La comunicación NO resuelve problemas de organización, ellos se resuelven con gerencia y, en este caso, con Gerencia mayor, es decir, la alta dirección.

Coordinación y sinergia corporativa

No puede esperarse coherencia comunicacional, y mucho menos IMAGEN CORPORATIVA, en un archipiélago de iniciativas, bien intencionadas muchas veces, bien gerenciadas en otros, pero incapaces de comunicarse o comulgar entre ellas bajo una ÚNICA visión compartida. Este diagnóstico y sus implicaciones fue precisamente lo que dio origen a la palabra CORPORATIVA, que viene de cuerpo o suma de las partes que lo integran.

Imagínense si cada miembro del cuerpo tuviese su propia agenda diaria de objetivos. Viviríamos en contradicción diaria cuando, al levantarnos, notásemos que aunque la pierna izquierda quiere bajarse de la cama, la derecha insiste en quedarse dormida. La mano derecha obedece a regañadientes que debe agarrar la camisa, pero los dedos no la aguantan y, en consecuencia, se cae al suelo. Si no existiera un órgano motor cuya política de gestión sea previsible, clara y coherente, no podríamos ni tan siquiera levantarnos de la cama, de allí la importancia estratégica del CEREBRO y las ramificaciones que hacen eficientes y confiables la comunicación con él a través de la red nerviosa. El cuerpo es eficiente y logra cumplir sus funciones porque comparte y obedece las POLÍTICAS, o reglas de juego, en los comportamientos que se le exigen a los miembros que lo integran. En el cuerpo las

instrucciones surgen del cerebro luego que procesa la información o los estímulos que llegan de todos los miembros, y que una vez procesados dan sincronismo y armonía a cada articulación. La empresa es UN SÓLO CUERPO que espera una sola política, un solo estilo de comportamiento, pero mientras el cerebro de la empresa, es decir su alta dirección, no dé claras muestras de conciencia y preocupación por la existencia de coherencia, cada miembro tendrá su propia agenda. Y no hablo de las agendas ocultas -que siempre existen- me refiero a las que pueden verse y evitarse con POLÍTICAS de comunicación que eliminen los archipiélagos de poder.

Sin comunicación, no hay acuerdo

Un gran porcentaje del tiempo útil de un buen gerente se invierte en COMUNICACIÓN directa o indirecta con el personal, contribuyendo a la consolidación de una cultura de trabajo armónico, cultivando relaciones que permitan el encuentro constructivo de ideas, "evangelizando", compartiendo visiones, esperanzas, ilusiones y sueños. Más allá de la comunicación vertical está la horizontal interna y la externa con aquellos que prestan servicios, como el consultor. El consultor es un facilitador de procesos, una ayuda que valida, externamente, ideas que muchas veces no le pertenecen, pero que no son asumidas internamente por aquellos que las proponen. Por ello el consultor es un aliado, no un adversario.

Frente a toda esta reflexión, el deber del LIDER es la "evangelización" permanente de los equipos de trabajo, pero para ello hay que comprender, aceptar y desarrollar destrezas para gerenciar las diferentes maneras de ser de cada individuo y alinearlas a conseguir un solo objetivo: el bienestar del equipo y el logro de las metas que el plan de negocios le ha impuesto a la empresa. Esto no es fácil, lo sé, pero es el único camino que conozco para alcanzar los objetivos. Sin COMUNICACIÓN no hay acuerdo y sin acuerdo no hay bienestar. Sin visión CORPORATIVA no hay futuro, y compartirla es y será un factor crítico de éxito. Alguien me dijo una vez, al aceptar que la empresa debiera funcionar como un individuo vivo: "Por lo mismo que el hombre tiene una sola boca, la empresa debe tener

un sólo mensaje, un decir coherente, nada contradictorio. Y porque el hombre tiene dos ojos, la empresa debe mirar muy bien en dos direcciones: hacia adentro y hacia fuera".

El personal tiene derecho a estar informado

¡Cuántas veces hemos oído decir a los asesores empresariales y a los directivos de esas organizaciones que lo más importante en la compañía es su personal!. Hoy todos aceptamos eso como un principio establecido, pero no siempre fue así. No hace mucho se podía creer que las instalaciones y los locales daban el prestigio a las empresas. O su dotación de equipos. O la posesión de tecnología y procedimientos de avanzada. Pero fue la llamada "Revolución industrial japonesa", la que estableció el nuevo orden de las cosas, allá por los años cincuenta.

Si el capital humano es la riqueza de mayor importancia en la empresa, porque es quien entiende y aplica la tecnología, quien maneja los equipos, y sobre quien se puede estructurar la solidez de la organización, al capital humano habrá que dotarlo de las fortalezas necesarias. Y esas fortalezas se pueden resumir en los siguientes aspectos: sensación de pertenencia a un equipo empresarial coherente y exitoso; sensación de satisfacción personal y de posibilidades futuras; sensación de conocer sus labores y tener acceso a información y capacitación.

Deseo compartir aquello que corresponde a la solidez de la organización. Esa solidez se basa en una comprensión de la esencia y de los propósitos de la empresa, por parte de todo su personal, y en una simultánea comprensión y aplicación de sus procedimientos operativos. El personal tiene que saber lo que debe hacer, para qué lo hace y para quien lo hace. Eso sólo se puede lograr si hasta los diversos niveles del personal ha llegado la información necesaria. Todo empleado debe comprender porqué su actividad es importante y en qué medida su trabajo favorece al equipo total que es la empresa y lo favorece a él como individuo.

Esa necesaria información hacia el personal es lo que ha dado origen a las actividades regulares de comunicación interna, la nueva rama operativa fabril, la nueva savia que debe circular por las vías estructurales de la organización. Sólo en la medida en que el personal maneje con soltura toda la información que requiere (sentido de pertenencia y futuro, sentido de conocimiento técnico y de posibilidades tecnológicas), la empresa será una institución coherente y sólida, con posibilidades de éxito.

El derecho del personal

Disponer de medios de comunicación interna, como revistas, videos, afiches, boletines, Intranet, eventos, entre otros, no supone contar con una correcta comunicación dentro de la empresa. En épocas donde las redes de comunicación son característica común, la comunicación es lo menos común entre los diferentes niveles de la organización. Comparto con ustedes mis apuntes de una reflexión que plantea que sólo la buena comunicación interna garantiza el éxito en una empresa que desea competir y sobrevivir en tiempos como estos.

Con mucha frecuencia, el recurso humano de las empresas se entera de las buenas o malas noticias que genera su organización a través de la prensa. Días atrás, una importante multinacional anunció un proceso de fusión que fue conocido por sus empleados a través de un titular de periódico que, además confundía al lector, convirtiendo una estupenda noticia en una fuente de especulaciones. Es común subestimar al recurso interno, privilegiando a públicos externos a la empresa, creyendo que es posible construir buena imagen sin antes vigorizar la identidad de la empresa, reforzando así su cultura corporativa. Una firme, coherente y competitiva cultura de empresa es la condición imprescindible para crecer con éxito. De la nítida visión del empleado sobre los procesos empresariales depende su rendimiento, su lealtad y compromiso en la gestión diaria.

El personal tiene derecho a estar informado sobre la marcha de la empresa, sus planes, objetivos y todo aquello que se relaciona con ella. La productividad, reflejo del entusiasmo que genera el sentirse bien informado, depende de aquellos aspectos que la empresa

comunica: la estructura de la organización que deja ver una carrera de ascenso, un proyecto de vida; los productos que fabrica o servicios que presta; su posición en el mercado y los reconocimientos que recibe; la situación financiera; los principales clientes y proveedores; los planes en el corto y largo plazo; las políticas y los objetivos que se plantea para el año, son algunas de las informaciones que potencian confianza y compromiso del recurso humano en la empresa en la que trabaja.

El "radio pasillo" y la cultura del "e-mail"

Muchas empresas se preocupan del rumor o del "radio pasillo" sin evaluar las razones que lo generan, sin examinar con sinceridad la efectividad de los medios que dispone y el tipo y forma de los mensajes que diseña. Se quiere evitar el rumor en vez de utilizarlo como un medio más, disponible a la hora de generar estrategias de información. La energía emotiva de una organización se canaliza generalmente a través de medios informales, más aún cuando los formales son inexistentes o no responden a las expectativas de información, su tipo y frecuencia.

La cultura del e-mail, otro neo-mito, confía que el e-mail es la solución para comunicarse porque la tecnología lo resuelve, desconociendo que delante y detrás de una computadora está un ser humano lleno de emociones, que requiere escuchar, ver y palpar los mensajes que la empresa emite, además de contar con el tiempo suficiente para atender las múltiples demandas que Internet genera y exige.

La cultura latina, la nuestra, no comprende con facilidad un mensaje escrito, corto y directo. Su interpretación puede afectar el ambiente laboral en los equipos de trabajo. Por otra parte, el enviar un mensaje por e-mail supone para muchos, que será leído de inmediato por aquél a quien fue enviado. Se cree que todos tenemos el mismo tiempo o dedicación y la misma costumbre de revisar los mensajes en la red. La tecnología no decreta hábitos comunes, es sólo una herramienta. El e-mail, como todo medio, tiene sus limitaciones y nunca sustituye a otros, pero complementa el flujo informativo y vital de las empresas que deben generar políticas y planes de comunicación para aprovechar mas eficientemente los medios.

Otro aspecto es que ante la creciente incorporación de nuevos y mas poderosos programas informáticos o proveedores de servicios, muchas veces nos quedamos sin la posibilidad de revisar nuestro correo electrónico, mientras quien lo envía cree que ya lo hemos hecho, e inevitablemente especula al no recibir respuesta, desconociendo que en realidad no ha sido ni leído el mensaje que envió.

La reacción humana está condicionada a la comprensión de los mensajes que recibe y ellos deben ser enviados cuidadosamente a través del medio oportuno y correcto, tal como hacemos con la gerencias de los recursos económicos de la empresa. Debemos invertir tiempo en conocer y comprender aquello que debe y quiere saber el personal y su familia.

¿Inconsciencia tecnológica o e-miopía?

Uno de los grandes retos de la tecnología será el contribuir a educar y generar criterios para el envío y uso del correo electrónico, porque está perdiendo efectividad a pasos agigantados. Los empleados lo están utilizando para enviar chismes, chistes y hasta pornografía. Por otra parte al desconocer la tecnología, muchas veces reenvían mensajes que recibieron en forma privada, dejando al descubierto el remitente y las respuestas de la cadena. Con frecuencia me ha pasado que recibo información por correo electrónico que nadie sabia había enviado, ya que debajo del mail estaba toda la historia de opiniones de otros, donde a veces se hacen transparentes cuestionamientos que se creían de uso reservado.

Otro aspecto del correo electrónico, es que no asumimos conscientemente la responsabilidad personal de que estamos utilizando una dirección electrónica que es propiedad de la empresa, de hecho el nombre de ella esta unido al nuestro en la dirección electrónica. Es así que, nos atrevemos, sin conocer las consecuencias en hacer cuestionamientos personales en lo político o social, fijando posiciones que podrían involucrar a nuestra propia empresa ya que en la cadena la dirección que aparece es la de la

empresa. Utilizamos a la empresa para cuestionar o peor aun hacer chistes o pornografía sin medir consecuencias. La tecnología requiere todavía de mucha evangelización.

No hay bienestar sin comunicación interna

Si bien la comunicación es tan antigua como la humanidad, sólo ha ganado rango de arte y de ciencia en la historia reciente. En la actualidad, cualquier tipo de empresa o de organización está consciente de que buena parte de su éxito se deberá a la existencia de buenos mecanismos de circulación interna de las informaciones necesarias para su desenvolvimiento como empresa. Es decir, a una adecuada red interna de comunicación.

Los problemas surgen a la hora de decidir tanto el diseño de esa red, como los mecanismos de su funcionamiento. Al respecto, recuerdo lo que me comentó una vez un buen amigo, que fue llamado para realizar una auditoría de comunicaciones en una determinada compañía: Yo confiaba encontrar en la empresa cierta metodología que favoreciera la natural circulación de las informaciones, lo que suelo llamar "los ríos de la comunicación interna". Pero lo que encontré fueron "remolinos".

Para establecer con éxito los adecuados mecanismos de una eficiente red de comunicaciones en una empresa hay que partir de tres claras y determinantes premisas: En el sistema empresarial de comunicaciones debe participar todo el personal. No puede haber observadores, ni se deben dejar espacios para la aparición de islas. El sistema debe ser multidireccional, con clara definición de cada sentido de flujo, donde no haya vías ciegas o sin salida, ni remolinos. El sistema debe tener una conocida jerarquía de responsabilidades, empezando por la definición de funciones del Director de Comunicaciones y llegando a las de cada uno de los empleados. Definición de responsabilidades, tareas, propósitos, mecanismos, apoyos y recursos.

Mucho se ha argumentado sobre el perfil con que debe contar ese Responsable General de las comunicaciones. Personalmente considero que la literatura técnica suele ofrecer una

condición teórica ideal, pero entiendo -por mi práctica diaria en labores de consultoría de comunicación- que nuestro país y nuestras empresas no están todavía en la realidad de un suficiente desarrollo económico y tecnológico como para que todos puedan aplicar esos conceptos. Es preferible, sin perder de vista el ideal propósito final, ir tomando soluciones escalonadas, en virtud de las condiciones particulares. Habrá empresas sólidas, grandes o pequeñas, bien estructuradas, que podrán plantearse una Gerencia de procesos comunicativos. En otras se deberá optar por algún Responsable, quizá un empleado que desarrolla otras funciones. Se trata del primer paso, de la puesta en marcha. A la larga, y por la esencial importancia de la comunicación interna, se debe evolucionar hacia el planteamiento de una verdadera estructura general que resuelva las comunicaciones multidireccionales que requiere una organización con aspiraciones a funcionar sanamente. Es un factor crítico para proteger el valor máspreciado de una empresa: su cultura interna.

El bienestar del Plan de Negocios o un Plan de Negocios que genere bienestar

Se cree equivocadamente que el plan de negocios es un instrumento que solo permite hacer rentable la empresa para beneficio de sus propietarios. Sin embargo, en tiempos como éstos, está dirigido realmente a crear mayor bienestar, y ello no sólo tiene que ver con el dinero. El bienestar es un estado privilegiado que se logra en las empresas cuando hay buena gerencia y buena comunicación. En consecuencia, un clima que promueve el encuentro, cuando se diseñan y comunican acertadas políticas internas y cuando existen claros liderazgos, sensibles al cambio y flexibles a la adaptación. Bienestar es, además de cumplir con la misión responsablemente, ver transcurrir la vida de la empresa en un ambiente que promueva la inversión social y la formación del capital humano, contribuyendo al mejoramiento del entorno social, económico y político.

Requisitos de un buen sistema

Un plan de negocios es la guía para recorrer con éxito la visión de la empresa, es el mapa del tesoro que orienta la acción acertada, y que se logra cuando tomamos en cuenta el

sentimiento de aquellos compañeros que integran el equipo. Las comunicaciones internas deben ser una práctica constante, unificadora, y que permita la continua actualización de los planes estratégicos que diseña la empresa. Un ambiente interno, bien comunicado, permite potenciar planes de capacitación y evaluar el pensamiento del equipo: sus comentarios, reclamos, conflictos y nivel de identificación y compromiso.

Un buen sistema de comunicación interna requiere definir claramente las informaciones que deben comunicarse; determinar los medios que serán utilizados; establecer claramente las responsabilidades de cada quien para comunicar, donde todos deben tener un claro y definido rol; fijar las metodologías que se seguirán para hacer un sistema permanente y coherente; realizar evaluaciones para medir el avance del sistema, y sobre todo, demostrar un nítido y permanente interés social en la comunicación interna. Sin el compromiso del más alto nivel no habrá éxito en el sistema. Es importante respetar la especialización del área de comunicación dentro de la empresa. No pretender gerenciar la comunicación interna sólo a través de asesores o agencias de comunicación. Ellos tienen un rol que debe integrarse con el equipo interno que vive diariamente en la empresa.

Para cada objetivo, una estrategia

Para desarrollar comunicación ascendente, es decir de abajo hacia arriba en el organigrama, los medios y mensajes deben canalizarse a través de herramientas como las encuestas; buzón de sugerencias que sean leídos y respondidos por los superiores; programas de mejora continua; análisis del ausentismo y sus razones; programas de capacitación; monitoreo de la actividad sindical, entre otros medios. La comunicación horizontal y bidireccional requiere de medios como; entrevistas personales y reuniones; encuentros de mejores prácticas; reuniones que promuevan el debate; la política de "puertas abiertas", pero que genere interés en la gente para que entren por ellas; el análisis sistemático de rumores; visitas a planta y recorrido por las oficinas, entre otros. Finalmente, la comunicación descendente requiere medios como; comunicaciones regulares escritas, planes de formación y promoción, carteleras, televisión y el apropiado uso de las redes informáticas (intranet), entre otros.

El bienestar, fin último de toda comunicación interna tiene que ver con ser claros, abiertos y sinceros al comunicador. Hacerlo siempre y oportunamente con la verdad. El bienestar es un objetivo permanente en el tiempo. Es un estado donde podemos ser eficientes, competitivos y muy productivos intelectualmente como equipos de trabajo, generando, además, productos con calidad que respeten al consumidor.

Bienestar es la sensación que experimenta el empleado (directivo, mando intermedio, oficinista, operario, etc.), al recibir un salario justo y que le permite una vida acorde con su nivel social, con posibilidades de mejoría. También es saber que en ese puesto de trabajo tiene garantía de una atención que cuida de sus problemas físicos y de sus inquietudes por perfeccionarse profesionalmente. También es conocer que los equipos y herramientas con que cuenta están dentro de las tecnologías de uso común; que los locales en que desarrolla su labor son adecuados para esa función y le brindan la comodidad relacionada con su actividad; que las relaciones con las autoridades locales se desenvuelven con dignidad mutua; que los nexos con proveedores y con clientes se basan en comprensiones comunes.

¿Cómo se llega a ese estado de bienestar empresarial?. Hay dos caminos que, en verdad pueden ser vistos como uno solo. El primero es el camino de la claridad de ideas y de principios de todo el personal, cada uno en su función. El segundo camino (¿el único en realidad?) es la existencia de un fondo comunicativo, una práctica de contactos y coincidencias, y su bien resuelta fluidez a través de todos los niveles. Comunicación estratégica empresarial descendente, ascendente y horizontal. Sin bienestar no hay futuro posible.

¿Quién es responsable de la comunicación interna?

Una respuesta obvia, sin duda, es **TODOS**. Pero es una aproximación general y poco útil para iniciar la reflexión sobre éste tópico. Debe haber, al menos, dos seres para poder iniciar el proceso de intercambio. Pero eso no supone que son ellos los únicos involucrados

para iniciar un proceso exitoso en el mundo corporativo. Todos intentamos comunicarnos, pero eso no significa que sepamos de comunicación, ni tampoco de la forma, medios y voceros que deben enviar sus mensajes a las diferentes audiencias de la empresa. Comparto con ustedes el punto de partida de una reflexión que no concluye aquí, pues debe ser llevada al seno de la empresa, su propia realidad cultural y organizacional.

¿Quiénes comunican en la empresa?

La respuesta también es **TODOS** y aquí radica el primer problema, que se presenta cuando no tomamos en cuenta el público al cual nos dirigimos. El área legal se comunica con abogados, gobierno y demás organismos oficiales, jueces; la financiera con analistas, agencias de información, banca, organismos regulatorios; la laboral con sindicatos y demás gremios; la industrial con comunidades, asociaciones; la comercial con consumidores, distribuidores, asociaciones. Todas ellas son áreas que se comunican con numerosas audiencias externas, sin incluir la internas, que son las más importantes. ¿Quién administra en su empresa la alineación, consistencia, y en consecuencia, la coherencia corporativa, si cada vocero, formal o informal, no posee un **guión común**, una línea con prioridades, estilos, compromisos, y lo más importante: valores compartidos?. ¿Quién es y quién debe ser el Gerente del proceso interno de comunicación?.

Esta importante tarea debe recaer sobre un profesional que dedique todo su tiempo a un solo tema: la comunicación corporativa. Digo corporativa porque se refiere a la empresa sin barreras de áreas específicas. La expresión **comunicación corporativa**, como saben, es una licencia para integrar todo y a todos, canalizando el mensaje de la empresa que construye imágenes en los públicos que la rodean.

¿Quién debe ser el responsable de la comunicación?

La misma respuesta **TODOS**, pero partiendo de **un sólo canal**, con un solo equipo que gerencie los procesos, garantizando el foco en aquellos aspectos que caracterizan la cultura que toda empresa desarrolla, voluntaria o involuntariamente. Hay empresas donde el

proceso de comunicación interna es desarrollado desde el área de Recursos Humanos o Personal. Comparemos las ventajas de esta responsabilidad cuando es gerenciada por esta Dirección: para ella es terreno conocido, se apoya sobre un buen conocimiento de los empleados. La gestión de personal y la comunicación interna persiguen objetivos complementarios. Cuando está en manos de la Dirección de Comunicación tiene, sin embargo, un estilo más seductor. La proximidad de un servicio de comunicación es más atractiva que la de una Dirección de personal, con frecuencia austera, y esto permite la armonización de los mensajes en el exterior e interior de la empresa.

Veamos ahora los inconvenientes de que la comunicación interna esté en manos de la dirección de Personal. Al gerenciar la fuerza laboral de la empresa siempre existen conflictos potenciales, sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente concordantes. Cuando la comunicación interna está en manos de la Dirección de Comunicaciones también hay inconvenientes, porque la empresa corre el riesgo de practicar una política de segunda mano, contentándose con comunicar a lo interno mensajes concebidos para lo externo.

El balance final de estas comparaciones concluye que si la comunicación interna está en la Dirección de Personal se debe planificar con una doble condición: que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de personal y que no se limite a la difusión bruta de informaciones. Mi experiencia, y así lo afirman diferentes publicaciones, es que gerenciar la comunicación interna desde la **Dirección de Comunicaciones** es una buena solución pues puede proporcionar un enfoque global a la comunicación. Tome usted la decisión correcta.

Los verbos de la comunicación interna

Con frecuencia cuestionamos en la empresa la incoherencia informativa interna y responsabilizamos a la **comunicación** de los problemas de organización empresarial, sin darnos cuenta de que la comunicación es el intercambio que nos permite lograr aquello que

la empresa ya ha decidido y, en consecuencia, ya **tiene claro** antes de comunicarlo. Si la inseguridad y confusión está en la mente de quien habla no espere que al comunicarlo se resuelva o aclare: **si está confundido, comunicará confusión**. En mi permanente desafío por investigar y aprender, encontré en mi biblioteca una serie de verbos que, conjugados de manera correcta se convierten en apoyos indispensables para el éxito en los procesos de comunicación interna.

La "miopía corporativa" no deja conocer los verbos básicos del sistema de Comunicación Interna

Es más fácil informar en la claridad que aclarar en la confusión. Frecuentemente numerosos gerentes esperan que la "comunicación" en sí misma sea la que, por obra de magia, les aclare o ilumine sobre aquello que deben hacer o no. La comunicación es posterior a la definición precisa de aquello que quiero hacer. Por ello, amigo lector, si no está **seguro** de lo que quiere, espere y comuníquelo cuando tenga certeza de ello. Los problemas de organización se resuelven con buena **gerencia**, apoyada en eficaces herramientas de comunicación. Para comunicar debe existir previamente **claridad** y, en consecuencia, un **mensaje** coherente y consistente.

Hoy en día han cambiado los criterios de evaluación gerencial. Ahora, además de la preparación académica se evalúan las habilidades del gerente para comunicar sus ideas. El buen rumbo de la organización, en gran medida, se asegura con una clara Comunicación Interna. Es decir, sustituyendo la radio pasillo por la nítida palabra que encierra el plan estratégico, o plan de negocios de la empresa; la rutina por el cambio y la actitud de apertura; la resistencia interna por la generación de necesidad informativa en los públicos; los comportamientos erráticos de la gerencia por la actitud predecible y permanente; la información unidireccional por la información bidireccional; los "agujeros negros" de información, que generan suspicacia, por la comunicación "en cascada". En fin, sustituir un comportamiento de información para pocos por otro flexible, claro, confiable y coherente para todos los niveles. Frente a lo compartido, les presento en estos apuntes, los verbos básicos del Sistema de Comunicación Interna.

DEFINIR las informaciones a suministrar

Antes de hablar debo definir lo que quiero lograr y para ser consistentes con la cultura de la empresa, expresada a través de su **identidad** o personalidad corporativa, debo conocer la política de la empresa, la finalidad de las tareas que se exigen, la forma como se realizará la evaluación del desempeño, la manera de comunicar los planes de beneficios, los cambios internos y externos. Además debo comunicar, a través de los diferentes medios diseñados para transmitir los mensajes, la evolución de la empresa y su importancia en el desarrollo de la comunidad.

DETERMINAR los medios, canales y modalidad

La creatividad no tiene límites, e innovar en el diseño de los medios para enviar los mensajes, es un permanente desafío.

Cuando la palabra es **impresa** contamos con folletos (inducción, instrucción, capacitación, guías, etc.), manuales (seguridad, higiene, salud, sanidad, etc.), circulares, carteleras de noticias, pendones, prospectos (inversiones, acciones, etc.), publicaciones (newsletter, revista interna, etc.), publicidad institucional y el uso de la red electrónica (WEB, E-mail, teletexto, etc.).

Cuando la palabra es **hablada** disponemos de conferencias, reuniones grupales, charlas, sistemas de comunicación general (altavoces), audiovisuales (redes internas) y redes electrónicas (teleconferencias). Pero hay otras múltiples formas de comunicar nuestra palabra, desde eventos de la vida social de la empresa (servicios médicos, proveeduría, seguros, club, premios/estímulos), hasta visitas a plantas y oficinas. Es ilimitado el diseño de medios para comunicar nuestros mensajes, más allá del uso de la tecnología, me refiero a simples pero efectivas ideas para comunicarse. El pueblo todavía utiliza el papelito arrugado colocado en el bolsillo del político para hacer llegar sus mensajes, o el envío de una carta de reclamo a través del periódico. La **creatividad** es el límite.

ESTABLECER las responsabilidades

Para ser efectivos en los procesos de comunicación dentro de la empresa deben estar muy claramente establecidas las funciones del responsable de la comunicación interna y, en general, se debe lograr que las comunicaciones entre el personal sean una práctica constante, que alcance todos los niveles de la empresa. Para ello se deben crear políticas, normas y procedimientos para cumplir un plan de continua actualización, y proponer programas de capacitación que permitan mantener y mejorar las comunicaciones. Finalmente, hacer un continuo seguimiento del proceso de comunicación.

FIJAR la metodología y la evaluación periódica de la eficiencia del sistema

Gerenciar un eficaz plan de comunicación interna requiere de la misma rigurosidad metódica que los procesos de fabricación o de prestación de servicios de una empresa, por lo que controlar un plan de encuestas periódicas de opinión interna es un factor crítico de éxito. Muchas veces tomamos decisiones basados sólo en percepciones que no validamos a través de la investigación.

PERMITIR la comunicación directa entre los niveles

La "política de puertas abiertas" es más un símbolo que una verdadera creencia. No es tener la puerta abierta lo que espera el empleado. Lo que él desea es ser escuchado, tomado en cuenta e informado por la empresa donde él deposita su esfuerzo y su confianza.

DEMOSTRAR el interés real de la Dirección de la empresa, en responsabilidades sociales

Cuando hablo de "responsabilidad social" no me refiero con la comunidad que rodea a la empresa, o al país en general, me refiero a la **comunidad** de la empresa, es decir, a los hombres y mujeres que la integran y esperan beneficios equivalentes al esfuerzo.

Verbos equivalentes

Al compartir esta reflexión con el querido profesor Salas Jiménez, surgieron nuevos y poderosos verbos: **Responsabilizar**. Las tareas de comunicación interna no son "provisionales", ni "secundarias". Necesitan un personal capacitado, con autoridad y recursos, siguiendo un bien estudiado Plan de Comunicaciones. **Orientar**. El Plan y las actividades de comunicación deben mantener concordancia con la cultura y las directrices de la empresa. **Participar**. Empezando por la Alta Dirección, todo el personal debe tomar parte activa en las tareas del Plan. Unos ayudando en su diseño, otros explicando internamente sus propósitos y todos cumpliendo el papel individual correspondiente. **Aclarar**. El Plan no puede dejar lagunas ni originar confusiones. Todas las actividades corporativas deben estar abarcadas, en alguna forma, por la esencia de la comunicación. No puede haber procedimientos contradictorios. Las sugerencias deben ser escuchadas, las dudas aclaradas y los errores evitados. **Comprobar**. Hacer planes de comunicación no es sencillo. Primero, hay mucho que consultar, luego bastante que pensar y finalmente, mucho por programar. La ciencia y arte de la comunicación tiene todavía un alto ingrediente experimental y uno se puede equivocar, aún animado de los mejores deseos y voluntades. Por ello, se debe acudir a auditorías internas, o cualquier otro mecanismo, que nos hagan saber si lo que estamos haciendo va bien encaminado. **Seleccionar**. De todas las herramientas que se pueden manejar en un Plan de comunicaciones, habrá que seleccionar las más adecuadas al caso, tomando en consideración las características culturales y operativas de la empresa. Estos son los verbos de una comunicación estratégica y que debemos conjugar a diario en nuestras organizaciones.

Capítulo VIII

La imagen del asesor de imagen

En este capítulo Italo aborda el tema de la imagen del asesor de imagen de manera pragmática, rompiendo mitos y paradigmas sobre la figura del asesor. Su análisis es un excelente reflejo de la propia forma de ser de Italo, sus principios y valores. Es sencillo y profundo, modesto y experto a la vez; comparte sus conocimientos y experiencias, al mismo tiempo que le pide sus opiniones profesionales a respetados colegas.

Durante estos 12 años de carrera profesional, que he tenido el honor de acompañar a Italo, puedo dar fiel testimonio de su vocación a dar y compartir, a formar y ayudar, pero sobre todo un gran entusiasmo por escuchar y aprender para enseñar; esto es plasmado de una manera muy singular a lo largo del libro pero particularmente en este capítulo que es un gran reflejo de lo que somos y tratamos de ser los asesores de imagen.

Tal como Italo menciona hay una profunda relación personal y profesional entre nosotros dos, hay un nivel adicional al que quiero referirme y es el de “padrino profesional”, es decir aquél que asume el compromiso de guiar la vida de un profesional durante su proceso de crecimiento y desarrollo, aunque éste no sea su hijo. Desde mi punto de vista esto es lo que hace un Asesor de Imagen, un individuo que llega a un nivel de involucramiento personal y profesional en los proyectos, tan profundo que marca importantes huellas tanto en la empresa para la que trabaja como en sus equipos.

Estoy seguro de que los lectores encontrarán de gran interés este material. Los profesionales de esta actividad hallarán una guía que les permitirá racionalizar aquellas actividades que por obvias son poco frecuentes; los empresarios clientes tendrán una visión de qué dar y qué esperar para convertir la comunicación en una ventaja estratégica en su negocio; los interesados en el mundo de la asesoría de imagen podrán conocer de esta muy reciente actividad profesional y sus distintas interrelaciones.

Ing. Juan Carlos Roldán

Vicepresidente y socio de Pizzolante Comunicación Estratégica

En este penúltimo capítulo de mis apuntes, comparto un atrevido planteamiento de ideas mías y ajenas. Las reflexiones incluyen: “El asesor de imagen frente al espejo”; “Herramientas del asesor de imagen”; “El cliente: origen y destino de la acción”; ¿Cómo asegurar una reunión exitosa con el cliente?

Le pedí a mi socio, compadre, y amigo Juan Carlos Roldán que me escribiera la introducción a este Capítulo. Juan Carlos, a quien dedicara este libro junto a Thony Da Silva, es ingeniero de profesión y comunicador por vocación; lo conocí cuando recién concluía la carrera de Ingeniero Civil en la Universidad Metropolitana: alumno sobresaliente, inteligente, de sólida estructura familiar basada en nítidos valores que se fundamentan en el trabajo y la responsabilidad social, con quien construí la organización PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, y cómplice de numerosas “conspiraciones transparentes” en el mundo del Ciudadano Corporativo.

El Asesor de Imagen frente al espejo

Cuando hablamos de: ASESORES DE IMAGEN, ¿nos referimos a escultores de personalidades aparentes o reales, administradores de la verdad o a gerentes de la mentira?. Los invito a "desmitificar" juntos, la imagen del asesor de imagen. Esta fue la introducción de la conferencia que compartí con una muy numerosa y calificada audiencia en el **"IV Congreso de Comunicación Estratégica"**, celebrado en la UCAB en 1996. Comparto los apuntes de los aspectos más relevantes de ella.

El trabajo del asesor corporativo se ve dificultado por circunstancias propias del asesor (falta de pericia, trato prepotente, etc.), y por circunstancias relacionadas con el tipo de tarea (empresas poco organizadas, desconocimiento de las nuevas realidades comunicacionales, etc.). Quizá ambas circunstancias, las personales y las institucionales se pueden deber -a su vez- a lo novedoso del desempeño del asesor corporativo. Porque el asesor personal, el consejero ya era una figura histórica conocida. Basta recordar, entre tantos, a la importante personalidad de Maquiavelo con su famoso tratado "El Príncipe".

La asesoría corporativa comenzó siendo asesoría personal, fundamentalmente de tipo político. Es decir, una gestión puntual: un individuo, un campo de actividad. La asesoría empresarial de hoy encara la dificultad de multiplicar sus tareas porque ahora se trata de una organización y de un conjunto de entornos. Hemos pasado de lo puntual a lo global, de lo individual a lo colectivo.

Esa complejidad de tratar con empresas, es decir, con estructuras técnicas y administrativas, crea una nueva dificultad para el asesor, que debe estar bien atento para no caer en sus redes. Me refiero a la vida propia de la empresa, a su evidente complejidad y diversidad interna, a su permanente vivencia, cambio y modificación. El asesor que comience hoy a trabajar para una compañía debe dar por sentado que dentro de seis meses se habrán producido cambios estructurales en su esencia. Cambios algunos de los cuales el mismo asesor ha contribuido a adelantar. Pero otros surgidos por la transculturación con los varios entornos con que la empresa interactúa. Esta particularidad de trabajar con

organismos vivos debe estar siempre presente en el asesor corporativo quien, a veces, se siente apegado a convertir su trabajo en emplear esquemas rígidos (Manuales, procedimientos, códigos, etc.).

El consenso, un punto de partida

Los ASESORES de IMAGEN somos simplemente profesionales que nos dedicamos a gerenciar o a influir en la gerencia de procesos de comunicación empresarial que construyen REPUTACIÓN. Para construir la IMAGEN del ASESOR DE IMAGEN, y que ella agregue valor a la empresa para la que se trabaja, debemos compartir claramente los rasgos de esa IDENTIDAD que tratamos de comunicar. Ustedes ya conocen esta frase de mi padre y que he hecho mía, permítanme repetirla: "Nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira", por ello, comparto mis apuntes de un consenso VIRTUAL de opiniones entre un destacado grupo de profesionales venezolanos que admiro y respeto, una visión ÚNICA del sector.

Visto por otros colegas asesores

Para Liana Pérez (Estima), un consultor es "una persona que se encarga de orientar, de crear y cuidar la reputación de un cliente, de un producto o de una persona. Es un profesional de cualquier disciplina académica". Mientras para Marisol Fuentes (Sol Comunicaciones), un consultor es "un profesional, que debe ser profesional integral, digamos, especialista en el área de las comunicaciones, pero además una persona muy bien informada y con una infraestructura que respalde toda su actividad". Silvia Bernadini (Constan Roland), afirma que "un consultor de imagen debe ser un profesional de un gran sentido del valor ético, lógico, práctico, discreto y muy bien informado. Un profesional para el cual no defino carrera". Para Pablo Antillano "un asesor de imagen ejerce una función de liderazgo en el mundo de las comunicaciones". Chepita Gómez (Proa) piensa que "un asesor de imagen lo que hace a diario es permitir que esa imagen que se planifica y se organiza, se cumpla". Luis Vezga Godoy (Asesorac) concluye que "hoy se considera que es, más que nada, un gerente".

Qué es lo que hace y deja de hacer un Asesor de Imagen

No es hacer fotografías, videos o textos sobre la empresa para la cual trabaja y que son publicadas a cambio del pago a un periódico, una revista, una emisora de radio o TV. Eso sería sencillamente PUBLICIDAD. No es hacer folletos, desplegados, carteles, etiquetas ni material impreso en general. Eso es MARKETING o, más concretamente, material de punto de venta. No es diseñar la presentación de una persona pública como líder supremo en su especialidad concreta. Eso es PROPAGANDA. No es prestar un servicio de reservas de habitaciones de lujo en un hotel, ni tragos y restaurantes. No es un derecho automático a lograr que el punto de vista de nuestros clientes sea recogido por algún periodista o algún elemento influyente sobre la opinión pública. Eso sería simplemente IMPOSIBLE. Pero el asesor de imagen puede cubrir todas estas áreas e incluso muchas más. Un asesor de IMAGEN es aquél que contribuye a la construcción de una percepción positiva de una organización o persona, frente a los públicos que le son claves, de acuerdo a su Plan de Negocios o proyecto de vida. Es decir, facilita con sus ideas y experiencia a administrar la mejor forma cómo una empresa se presenta a los demás o es presentada, con el objeto de influir en aquello que los demás piensan de la empresa.

Constructores de reputación ajena

El asesor contribuye a edificar el prestigio de empresas, entidades e individuos, presentándolos como expertos confiables en una especialidad específica. Facilita el incremento del reconocimiento de productos o servicios y de la organización que los ofrece, refuerza la credibilidad del posicionamiento público de la empresa o el valor que nos agrega a todos aquellos que la conocemos, y finalmente, intenta articular campañas para lograr objetivos concretos.

Todo asesor, de cualquier área, debe construir una imagen positiva de sí mismo y del sector que agregue confianza a sus planteamientos. ¿Cómo agregar confianza, credibilidad, es decir valor, si no se conoce al profesional, ni su visión, si no existe en la mente de sus

audiencias claves?, ¿Cómo atraer el mejor recurso humano a una firma de asesoría si no se sabe qué hacen, para qué y cómo lo hacen?, ¿Cómo ser proactivos en los comportamientos éticos si los demás no saben qué piensan?. El asesor en comunicaciones existe para hacer que la gente opine mejor de sus clientes y su organización. El asesor es, en una palabra, un facilitador.

Me gusta usar la comparación con la figura del director de una gran orquesta sinfónica, que debe conocer en detalle la función de cada uno de los instrumentos (aunque no sepa, necesariamente, tocarlos), y además debe poder organizar todo el conjunto. Pero el caso del asesor es todavía más difícil que el del director de orquesta porque éste último trabaja sobre una obra específica (la partitura), proveniente de un determinado autor, mientras que el asesor de imagen tiene que CREAR esa obra, esa partitura, que además, puede cambiar en el tiempo y en forma radical.

Opinan los asesores

Para aprovechar muy bien al asesor de comunicación estratégica hay que incluirlo en el proceso. "Crear escenarios, crear ámbitos proactivamente en los que la empresa se pueda desempeñar positivamente" nos dice Erick Eckwall, mientras que Gisela Provenzalli (Estima), con su pasión de siempre, afirma "creo que la experiencia que uno tiene que enfrentar día a día, con un caso diferente cada vez le da a uno la capacidad y la experiencia suficiente para desenvolverse, para responder con muchísima rapidez, de diagnóstico y de acción". Para Chepita Gómez (Proa), se trata de proyectar los aportes del cliente al entorno. Es traducir prestigio, ser parte integral de una comunidad, es el balance social de la organización", concluyendo Luis Vezga Godoy (Asesorac), al señalar que "corresponde al consultor de imagen identificar, procesar, construir lo que se denomina un marco referencial, un entorno a la institución o al individuo, y transformarlo en situaciones de consenso, en situaciones de oportunidad, y en opciones de ganancia para las empresas".

Querer es poder

Si queremos ser ASESORES y agregarles valor a los clientes, debemos cumplir tres reglas básicas: CLARIDAD, EXPRESIÓN y COMPRENSIÓN. Contribuir a definir lo que se quiere decir y decirlo en forma clara y concisa es CLARIDAD. Hay que contribuir a moldear y convertir el mensaje en expresiones eficaces y coherentes, asegurando que aquellos a quienes se les ha comunicado lo han entendido bien. Eso es EXPRESIÓN. Y finalmente, asegurarse de que la audiencia conozca exactamente lo que pretendemos que haga como consecuencia de nuestra comunicación, eso es COMPRENSIÓN.

CLARIDAD, EXPRESIÓN y COMPRENSIÓN, tres ejes que conducen a un sólo punto, el logro exitoso de los objetivos de los clientes. Pero para que ello sea posible, es necesario que comprendan qué hacemos y el porqué de nuestras propuestas, debemos ser respetados, generando la admiración que sostiene la CONFIANZA que es necesaria cuando opinamos, sugerimos, persuadimos.

Hay facetas que deseo destacar, dentro de la labor del asesor de imagen, y que sigue haciendo compleja su actuación profesional. Me refiero a que, si bien es cierto que esa persona debe tener grandes conocimientos y probada experiencia como para incitar respeto y consideración como para ser oído y obedecido, también es cierto que no debe hacer de su trabajo de maestro un ejercicio de presunción y humillaciones, sino enseñando y guiando con modales respetables y respetuosos, sin intolerancias ni arrogancias. Como pensamos que deben ser los verdaderos maestros, que dan y no imponen, que comprenden y corrigen y no rechazan y avasallan. Deben tener eso que la gente suele llamar "mano izquierda" o desarrollar nítidas destrezas como "sicogerentes". Su tarea es tan importante, que todos estos aspectos deben ser cuidados. Si no, se corre el riesgo de "desbaratar con los pies lo que se ha ordenado con las manos y con la mente".

El asesor y su trabajo. Hablan los empresarios

Hoy, las cosas han cambiado y la demanda creciente de asesores indica un serio interés por el tema, lo que no significa que sea una profesión comprendida, valorada y suficientemente respetada. Sin embargo, muchas empresas perciben al ASESOR de IMAGEN como un creador de escenarios que ayudan a pensar estratégicamente. Como dice mi amigo Oscar Augusto Machado, a "estrategizar" juntos. Para él, que es la cabeza de Sidetur, empresa venezolana filial de SIVENSA, el asesor "primero crea grandes angustias, pareciendo que parte de su oficio fuera angustiarnos, creando y dibujando escenarios de casos cataclísmicos que pueden pasar. Esas angustias se analizan y vienen con soluciones. Yo creo que ahí es donde realmente está la importancia".

Para Martin Murphy, quien fuera Director Gerente de Tabacalera Nacional (Philip Morris), hoy en Argentina, "el asesor de imagen tiene la ventaja de saber lo que el cliente quiere o pretende, porque se ha compenetrado en sus objetivos. Está montado encima de un helicóptero y puede ver mucho más allá de lo que su cliente puede ver. Puede ver las oportunidades que existen fuera de las paredes o fuera de las colinas, y que su cliente no alcanza a ver, y puede ver las amenazas. Tiene una gran ventaja porque está fuera de la empresa, pero conoce de la empresa lo suficiente como para poder asesorarla con respecto a las oportunidades y amenazas que existen allá fuera". Como afirma Cira Romero Barboza, directora de Cedice (Centro para la Divulgación del Conocimiento Económico), "la planificación y entorno son herramientas absolutamente articuladas y que son utilizadas por el asesor".

El mensaje, un factor clave para el triunfo

Para que la comunicación empresarial sea exitosa, afirma Jonathan Coles, cabeza de Mavesa, "aquello que se comunica debe ser sostenible". Y además "que el mensaje sea cierto, que sea respaldable en las acciones concretas de las empresas y que refleje la realidad, que sea una realidad que se pueda comprobar y que se repite en el tiempo, que no

es una respuesta espasmódica en un momento de crisis". Juan Carlos Roldán, mi socio y también asesor de imagen sostiene que "uno de los elementos más importantes dentro de una estrategia de comunicación es la coherencia".

"Es muy importante que haya una coherencia entre los planteamientos que se dicen y los que se hacen. La empresa tiene que darse a conocer como es, y estoy tocando un punto ético profundo. Si no es como debe ser, entonces ya no es un problema del asesor de imagen. Allí hay un problema más de fondo", sostiene Oscar Augusto Machado. Edgar Dao, cabeza del Banco del Caribe, relaciona al asesor con el apoyo al líder empresarial en la comunicación de sus objetivos. "Imagínese usted un ejército que está peleando sin saber porqué y otro que lo hace sabiendo que su objetivo es, por ejemplo, darle libertad a su pueblo, a su país. ¿Cuál de los dos cree usted que puede tener mayores expectativas y esperanzas de victoria?".

Un aspecto importante que ha impactado al mundo de la ASESORÍA de IMAGEN y sus percepciones es que al Asesor de IMAGEN se lo relaciona estrechamente con el mundo de la política por haber sido, por mucho tiempo, su principal ocupación. En el pasado, muchas empresas con el apoyo de sus asesores asumieron equivocadamente la costumbre corporativa de apoyar a políticos -desde atrás y afuera- como ÚNICO camino para influir en las decisiones legislativas o de gobierno. Esto se convirtió en un modo de vida que enfermó a ambos: al político y al empresario, deteriorando el respeto que merece el trabajo del asesor y el esfuerzo de comunicación estratégica que toda empresa DEBE hacer para sobrevivir en tiempos como éstos. Ambos se dieron cuenta de que cada uno, y por separado, debía edificar su propia credibilidad frente a la opinión pública.

Hoy el asesor ha ampliado su mercado y actualmente la demanda de sus servicios trasciende con creces al mundo político. Sin embargo, estas desviaciones de la misión de **facilitador del proceso de comunicación** que todo asesor asume frente al cliente han producido diversas y no siempre positivas opiniones con respecto a la profesión.

Las malas costumbres de algunos asesores

Enviar una nota de prensa en forma de aviso publicitario, contestar inadecuadamente la llamada de un periodista sobre reaccionar o no reaccionar a una crítica pública, asistir o no a una reunión política o gremial, no escuchar la voz del vecino, presionar con inversión publicitaria a los medios, hacer despidos en momentos de crisis, fusionarse o desfusionarse, fijar posiciones públicas, colocar un simple aviso reclutando personal, hablar DE MÁS o hablar DE MENOS, enviar MENSAJES al mundo interior y exterior de la empresa, etc, tiene implicaciones en el futuro corporativo. Las estrategias de comunicación están muy influidas por un entorno inestable y cambiante que exige ser lo suficientemente flexibles y abiertos para corregir todo rumbo equivocado que conspire contra el éxito corporativo.

Para edificar una buena comunicación debemos recordar que la VERDADERA y estable riqueza de las empresas está DENTRO de ellas. Nadie ni nada que venga de afuera conocerá mejor la situación y las inquietudes como quien las vive desde dentro. El recurso humano es lo más importante. NO utilice a sus asesores para resaltar las deficiencias de otros miembros de la compañía. El gran error de querer sustituir con externos al personal regular de la empresa es tan frecuente, como grave y se convierte en el primer reto a asumir, y también en la gran barrera de entrada para todo asesor.

¿Problemas de gerencia o de comunicación?

El trabajo del asesor se hace todavía más difícil cuando se lleva a cabo en empresas con estructura desarticulada, donde la información requerida se obtiene sólo en forma parcial, a veces con contenidos contradictorios, y donde la propia empresa no cuenta con una suficiente memoria institucional. He repetido frecuentemente, en lo que he llamado "evangelización corporativa", e incluso en mi actividad profesional privada, que la COMUNICACIÓN no resuelve problemas de ORGANIZACIÓN, eso se resuelve con buena gerencia. La comunicación siempre aparece como responsable de los problemas internos de la empresa, cuando la verdadera razón es, comúnmente, la ausencia de una

BUENA gerencia que enfrente los problemas de organización, y que ella esté suficientemente comunicada e internalizada para crear una visión compartida y ÚNICA.

Para el ASESOR de IMAGEN, entonces, la clave es EDUCAR la relación, y poder ser comprendidos. Eso exige tiempo y dedicación, y esperar requiere paciencia, una "evangelización" que nunca termina. Pero no puede ser una educación o evangelización egoísta, mezquina. No se EDUCA para beneficiar a un asesor ni a una empresa en particular. Se evangeliza para crear, para dar forma a un sector profesional fuerte, coherente, consistente, reputado y confiable que atraiga nuevos talentos. Se "evangeliza" para agregar valor en beneficio del consumidor, al cliente y a la propia empresa. No puede haber egoísmos y mezquindades para COMPARTIR conocimientos. Este es el camino más corto para CONSTRUIR UN PAÍS.

Herramientas del asesor de imagen

Lo obvio no es siempre evidente y el sentido común no es siempre el más común de los sentidos, eso lo vivimos todos frecuentemente. Pocos capitanes de empresa saben presentar estratégicamente sus ideas o vender apropiadamente a su propia empresa. Comparto en estos apuntes, alguna de las herramientas que frecuentemente utilizo para gerenciar la IMAGEN CORPORATIVA, y que deben ser utilizadas por el asesor para su cliente: la empresa.

Primera herramienta: Creación de un COMITÉ DE IMAGEN

Más allá de la palabra comité se trata de un concepto de GERENCIA para la acción en EQUIPO. Nadie construye buena imagen para TODA una empresa actuando SÓLO. Ningún Comunicador Corporativo puede hacer nada EXITOSO si no tiene el apoyo necesario de los jefes y la comprensión de sus colegas. Para trabajar sin trabas el mejor camino es, nuevamente, EDUCAR a los públicos internos que están involucrados en los

procesos de imagen. La clave es **APRENDER A PENSAR EN UNA SOLA DIRECCIÓN**. Por ello les recomiendo que propongan la creación de este EQUIPO DE TRABAJO. La coherencia no es un hecho casual, ella es producto de una ACTITUD frente al trabajo, resultado de una CONVICCIÓN propia y compartida de lo que se DEBE hacer. Para ello hay que EDUCAR la relación entre TODOS, para ello hay que derrumbar egoísmos y aprender a COMPARTIR.

Segunda herramienta: Conocer el PLAN ESTRATÉGICO de la empresa

A la pregunta "¿Requiero imagen?", la respuesta debe ser: "Dame tu plan de negocios". Para diseñar un PLAN DE COMUNICACIONES debe existir previamente un plan estratégico que defina los objetivos corporativos y fije el rumbo de las acciones comerciales y no comerciales de la empresa. Sin ello, el asesor de imagen se convierte prematuramente en un "apaga fuegos" -funcionario importante en la empresa mientras hay crisis- pero "peón de relaciones públicas" cuando ella ha sido resuelta.

Tercera herramienta: AUDITORIAS de imagen e identidad de la empresa

El análisis sistemático de los objetivos comunicacionales alcanzados por la empresa en sus públicos y su *gap* con aquellos que fueron definidos en la estrategia, permitirá corregir desviaciones y rediseñar acciones. Monitorear OBJETIVAMENTE lo que hacemos y reforzar permanentemente la CULTURA CORPORATIVA convierte nuestros MENSAJES en verdaderas **ventajas para competir**. Conozco empresas famosas por la profusa producción de MEDIOS IMPRESOS internos, -a TODO NIVEL- y que a pesar de ello, sus empleados y ejecutivos se quejan de la MALA COMUNICACIÓN. Esto requiere un valiente y descarnado análisis.

Cuarta herramienta: Investigar el entorno

Los procesos creativos deben estar desarrollados a partir de la exhaustiva recopilación de la información sobre la empresa, la competencia y sus públicos objetivos. La **intuición** es una señal invaluable, pero debe apuntarse en el conocimiento objetivo de la empresa y su propia realidad corporativa. El análisis sistemático de los rasgos sociales, económicos y políticos del país, permitirá descubrir amenazas y oportunidades que tienen implicaciones en la empresa y el sector al cual pertenece. Esta información es el camino más seguro para definir la matriz: MENSAJE, MEDIO, VOCERO y MOMENTO para comunicar.

Quinta herramienta: Definición de una POLÍTICA DE COMUNICACIONES

La COHERENCIA comunicacional es el resultado de "reglas claras" en el desarrollo de las acciones que crean IMAGEN. La conceptualización de aquello que queremos alcanzar, dependerá de definir PREVIAMENTE y ejecutar la ecuación que conforman nuestros públicos: mensajes, tono de la comunicación, medios, entre otros aspectos, y que deben estar claramente sustentados en la filosofía de gestión de la empresa; misión, visión, normas y valores. La POLÍTICA es el marco que REGULA toda acción y el SEGURO que garantiza la COHERENCIA.

Pero recuerden, no existe un camino ÚNICO para hacer las cosas bien. Todos tenemos nuestras claves para construir estrategias exitosas y estoy seguro de que ustedes también poseen sus propias herramientas. Toda la energía creativa deberá estar concentrada en ganar y posicionar al cliente en las MENTES de sus públicos objetivos. **CREDIBILIDAD**, ello es requisito indispensable para alcanzar **BUENA IMAGEN**.

El cliente: origen y destino de la acción

A medida que crecemos como organización en el área de la comunicación e imagen, y que desarrollamos nuestros servicios como asesores hacia una amplia gama de clientes, se hace cada vez más necesaria la disponibilidad de información detallada de cada uno de ellos. Más allá de la información referente a sus necesidades de comunicación, imagen y relaciones públicas, se hace necesario, cada vez más, que nos familiaricemos con su filosofía de trabajo, misión, visión, valores, normas y principios, además de sus objetivos y Plan de Negocios. De esta manera nos convertiremos en sus verdaderos socios o aliados estratégicos, ampliando así nuestras oportunidades de agregar valor en la relación entre cliente y agencia.

Estos apuntes, tratan, entonces, de expandir y crear las oportunidades de nuevos negocios a través de la atención integral y del conocimiento profundo de necesidades y así satisfacer eficiente y eficazmente los requerimientos que se le hacen al asesor. La clave es escuchar al cliente. Comparto el punto de partida de un listado que puede ayudar a dibujar ese mapa de oportunidades, al poseer más y mejor información sobre el cliente. Un inventario de datos inteligentes que les propongo agrupemos: Información básica del cliente y la empresa; Los "jugadores" involucrados; El sector donde se desempeñan; Su historia; El plan de negocios de la empresa y el rol y las expectativas que se tienen de la agencia.

Primero: Información básica

Lo primero es desarrollar una simple ficha con información básica que contenga el nombre del cliente, su fecha de ingreso a la agencia, las agencias y los asesores de cuenta que lo han atendido antes que usted, las percepciones que la empresa ha creado en diferentes audiencias, los artículos más importantes de su hemeroteca, persona contacto por parte del cliente, organigrama de la empresa-cliente, programas de mejora, transformación y sus líderes, productos o servicios que presta el cliente, localización de sus oficinas, plantas y/o

puntos de servicio, competidores (servicios/productos), tamaño del negocio en bolívares o dólares, participación en el mercado, gremios a los que está afiliado, y hasta el tipo de libros que leen los ejecutivos. Toda información que contribuya a construir un mapa cultural y que permita comprender y prever comportamientos y motivaciones.

Segundo: Los jugadores

Cada miembro del equipo que atiende al cliente, así como las Gerencias y Alta Dirección de la agencia, debe conocer la estructura de poder y la organización de cada cliente. Es importante conocer quién o quiénes pueden generar un mayor impacto en la comunicación corporativa de la organización. Es importante conocer las líneas de influencia dentro de la empresa. ¿Quién está cerca del Presidente?, ¿Qué tan escuchado es el Departamento de Comunicaciones por la Junta Directiva?, etc. Son muchos los aspectos que ayudarán a identificar esas estructuras de poder y líneas de influencia dentro de la organización del cliente. Es importante conocer con claridad a los ejecutivos que toman las decisiones financieras, de recursos humanos, de operaciones en plantas y a aquellos que están a cargo de las áreas Legal, Mercadeo y Asuntos Corporativos. Igualmente identificar cuál es el nivel de sensibilidad de las relaciones con el entorno y la comunicación en general, la visión interna del perfil empresarial deseado, entre otros aspectos.

Es importante asegurar un adecuado conocimiento del trabajo previo de la agencia y la experiencia del mercado. Para navegar con niveles mínimos de certidumbre en la organización del cliente, debemos identificar a aquellos ejecutivos que se convierten en barreras para llegar a la alta dirección y en el caso de una multinacional, conocer al ejecutivo que maneja regional o globalmente la Dirección de Asuntos Corporativos y sus políticas formales o informales de comunicación. Construir un contacto sólido, estable y permanente con algún ejecutivo dentro del cliente, que conozca la historia de la empresa y de la relación entre agencia y cliente, lo que refuerza la lealtad y respeto, que son importantes en la relación. Además debemos investigar quiénes son y dónde están los jugadores externos que pueden influenciar o afectar nuestro trabajo para el cliente.

Tercero: El sector

No podemos ayudar a nuestro cliente si nuestras recomendaciones no están en el contexto del sector donde él se mueve y en el ambiente global que afecta sus operaciones, los planes de negocio, la toma de decisiones y, en general, lo que ocupa la mente de nuestro cliente. Para comprender mejor a nuestro cliente y ser de verdadera utilidad para él, es necesario conocer en profundidad el "aire que respiran" él y sus competidores. Esto nos permitirá optimizar nuestros procesos de asesoría al proveer al cliente con consejos útiles para la toma de decisiones y a la vez nos permitirá entregar mejores resultados en las actividades de comunicación y relaciones públicas.

No es sólo lo que dicen los medios de comunicación, sino cómo llega la información que se publica y, sobre todo, las razones por las que es valorada por parte de los periodistas. Además debemos desarrollar canales internos informales con las Agencias de comunicación y los colegas que atienden a empresas de la competencia, lo cual permite una transparente y profesional sinergia para defender a nuestros clientes desde afuera.

Una vez, un cliente amigo me dijo: "Voy a dejar los cuadros ejecutivos de la empresa para integrarme a gremios y posiciones que me permitan defender mi negocio en forma más efectiva". Sabia reflexión, tenía razones y su empresa se salvó.

Otros aspectos fundamentales que usted debe conocer de su cliente son los relacionados con el estado de salud del sector en general, las perspectivas en que se desenvuelve su cliente, regulaciones que afectan o podrían afectar al sector (ejemplo: proyectos de ley), crisis recientes del sector, posición del cliente en el mercado, competidores actuales y potenciales, entre otras áreas de interés para el análisis. Este punto se resume en permanente control y seguimiento.

Cuarto: Historia

Diversos pensadores han afirmado expresiones similares a "Es imposible saber hacia dónde vamos si no sabemos dónde hemos estado antes", o aquél que dijo "Si no sabemos a dónde queremos ir, nunca sabremos cuándo hemos llegado". La historia, es decir, nuestro pasado, es guía para navegar con mayor certeza en el futuro. Los asesores de cuenta en cada Agencia de Comunicaciones deben conocer la historia de los clientes cuyas cuentas les han sido asignadas y la trayectoria de la relación con el cliente, para de esta manera dar de forma eficaz, responsable e inteligente, el mejor servicio posible.

A continuación encontrará elementos importantes a conocer sobre estos dos aspectos: fundación de la compañía, trayectoria de los líderes que dieron forma a la cultura de la empresa, eventos importantes en la historia del cliente, éxitos y problemas más resaltantes, ciclo presupuestario del cliente, fechas de asambleas, juntas y eventos históricos que ellos celebran, en fin, aquellas informaciones que permitan comprender los mapas culturales de la organización que han modelado su forma de ser y de hacer empresa. Me refiero a rasgos que están claramente reflejados en su identidad corporativa y que condicionan su imagen. Por otra parte, hay que conocer también la historia de la relación Cliente-Agencia: fecha de ingreso del cliente en la agencia, razón por la que contrata los servicios de la agencia, ¿cuál era la agencia del cliente antes que nosotros?, ¿por qué terminaron su relación y en qué condiciones?, éxitos de la relación, monitoreo de la percepción del cliente sobre nuestro trabajo en forma continua y permanente. Finalmente es importante conocer las relaciones con públicos que les han sido claves, tanto dentro de los medios de comunicaciones como en diversos sectores sociales, políticos y económicos.

Quinto: El plan estratégico

Es de vital importancia conocer el plan estratégico de nuestro cliente. Sólo con el conocimiento de éste estaremos en capacidad, como agencia y como asesor, de proveerle de las recomendaciones que permitan, a través de la estrategia cliente/agencia, alcanzar el éxito. Una buena estrategia de imagen nace de un claro plan de negocios del cliente. La

"imagen" es un activo que debe agregar valor a su plan comercial y garantizar una "licencia para operar", es decir, que pueda no sólo vender el producto, sino fabricarlo. De lo contrario estamos desperdiciando dinero y tiempo.

Debemos conocer aspectos tales como: plan de negocios del cliente, plan de mercadeo, objetivos de corto, mediano y largo plazo, ciclos de planificación estratégica del cliente. Consecuencias si el cliente no cumple con el plan establecido, beneficios para el cliente si cumple con los objetivos trazados, y por supuesto, el rol de la agencia de comunicaciones en la consecución de las metas fijadas en un acuerdo ganar-ganar, donde agencia y cliente son socios y comparten una sola visión.

¿Cómo asegurar una reunión exitosa con el cliente?

Comparto mis apuntes de una reflexión desarrollada junto a Thony Da Silva, un meritorio nuevo socio en mi empresa y querido compañero de trabajo que coordina los talleres de comunicación estratégica y que, junto al resto de los gerentes de mi empresa ha implementado un ambicioso programa de mejora continua para nuestro capital humano, el cual ha titulado "Proyecto Excelencia". Se trata de encuentros de ideas con otros profesionales de la empresa, realizando charlas, además de circular, vía intranet, diferentes reflexiones que estimulen el mejoramiento e incentiven la innovación y la ambición por crecer humana y profesionalmente.

¿Por qué no logramos nuestro propósito cuando asistimos a una reunión de trabajo?. En muchos casos, la respuesta es evidente: no acudimos suficientemente preparados" o documentados; nos desconcertó un sorpresivo giro que tomó la discusión; no contábamos con la incapacidad o la mala intención de nuestro interlocutor. Esas son razones que pueden ser válidas en unos casos y no válidas en otros.

La insuficiente preparación puede ser culpa nuestra por arrogancia sumida antes de la reunión, o hasta por flojera o dejadez. Pero pudo ser porque, aun con nuestra mejor voluntad, no éramos el vocero recomendable para la ocasión. No estábamos dotados con los atributos recomendables al caso.

El giro sorpresivo de la discusión puede ser culpa nuestra por no haber analizado con anticipación todas las posibles alternativas y contraproposiciones que la otra parte pudiera asomar en el análisis de los argumentos. Pero ese giro se pudo deber a un hecho fortuito, un azar del destino, totalmente ajeno a nuestra voluntad y a nuestro alcance, como la caída de un rayo en cierta fábrica, o un terremoto en la zona donde íbamos a desarrollar unas plantaciones.

Si la incapacidad de nuestro interlocutor no permitió el logro de los propósitos, el fracaso de la reunión puede ser culpa nuestra, bien sea porque no conocíamos a la persona que iba a ser nuestro oponente o porque, sabiendo de quien se trataba, no buscamos los argumentos de su nivel, o no intentamos evitar que tal persona llegara a convertirse en nuestro vocero adversario. Pero, en ocasiones, el interlocutor está decidido a no llegar a acuerdos, y entonces de nada valen las argumentaciones. Se trata de ese tipo de personas que, habiendo llegado ligeramente atrasado a la reunión, se sienta en su puesto en la mesa de discusiones y dice velozmente: "Pido perdón por el ligero atraso, y no sé lo que nos han propuesto ustedes pero, desde luego, me opongo".

Nuestra preparación para acudir a una reunión debe ser, obviamente, la mejor posible, pero no siempre vamos a ser exitosos. El análisis concienzudo de las causas del porqué fracasamos en el intento es una de las maneras de evitar fracasos subsiguientes.

Cliente-agencia. La relación cara a cara

Las relaciones cliente-agencia toman el valor del cara a cara cuando nos enfrentamos en el marco de una reunión de trabajo, bien sea para discutir sobre un nuevo proyecto, la implementación de una estrategia o simplemente para hacer seguimiento de un programa

que está en marcha. A continuación, comparto mis apuntes de algunas recomendaciones o sugerencias que permitirán organizar estas oportunidades, no sólo para discutir sobre el punto central que lleva a reunirse con un cliente, sino también a cumplir con los objetivos de la agencia en este caso, reafirmar el compromiso con nuestro cliente, hacerle saber que cuenta con un equipo de profesionales y que estamos allí con una misión clara y bien definida: "AGREGAR VALOR", afirma Thony con fuerza.

Recomendaciones del “Proyecto Excelencia”

Para asegurar reuniones exitosas debemos fijar, previamente, una agenda para la reunión, que defina claramente objetivos y prioridades, e invertir todo el tiempo que sea necesario para hacer estratégica la reunión, planteándose escenarios optimistas y pesimistas, con las salidas a cada uno de ellos. Es importante prepararse antes de la reunión y hacerlo bien. De ello dependerá un buen encuentro. Si va acompañado de otra persona, compañero de trabajo, asegúrense de presentarlo al cliente y explicarle antes su rol en la reunión, además de desarrollar códigos de comunicación o señas entre los que asisten, que permitan ajustar la reunión sobre la marcha.

Es importante haber estudiado con sumo cuidado los antecedentes de la relación, las últimas noticias publicadas sobre el cliente, las noticias del día sobre el sector y otros asuntos que puedan impactar su plan de negocios, e investigar percepciones recientes que permitan, en suma, crear un importante *rapport* desde el inicio de la reunión. Igualmente es vital conocer previamente quiénes asistirán a la reunión por parte del cliente y saber su perfil y posiciones previas ante los temas que serán tratados.

Es útil y prudente conocer las expectativas sobre el encuentro y, con claridad, el tiempo que se tiene disponible para la reunión. Si el cliente está acompañado de alguien externo que desconoce, antes de iniciar la reunión, crea un ambiente propicio para que se presente, diga qué rol desempeña e igualmente la expectativa de la reunión. Al iniciar el encuentro escuche atentamente las necesidades o el planteamiento del cliente. No piense en las respuestas mientras él habla, sólo escuche y comprenda sus señales verbales y no verbales.

No descarte ninguna idea por muy absurda que ésta parezca. No olvide la máxima: "Nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira".

Ser tolerante es parte de la estrategia

La tolerancia es buena consejera, y ella no es otra cosa que encontrar la distancia más corta que separa los dos puntos de vista. Es importante, entonces, respetar la opinión de todos los asistentes a la reunión, aunque no esté de acuerdo con ellas. Exponga su criterio sin pasar por encima de las posiciones de los demás y pida siempre el derecho de palabra para plantear nuestros argumentos. Asegúrese de que el cliente y usted enfocan el proyecto o la estrategia desde el mismo punto de vista. De no ser así, trate de llegar a un acuerdo en el que determinen la manera de enfocar el proyecto o la situación. Recuerde que la posición como Asesor no es tomar las decisiones, esa es la tarea del cliente. Plantee los pro y los contra de la propuesta y emita una recomendación basada en su experiencia.

No deje la sala de reuniones sin haber aclarado los PRÓXIMOS PASOS y haber identificado y asignado las responsabilidades del caso. Asegure la gerencia adecuada de las expectativas del cliente de acuerdo a las posibilidades de ejecución de lo planteado y envíe, posteriormente a la reunión, un breve Informe de Avance que coloque en blanco y negro los acuerdos a los que se llegó.

Una reunión exitosa es aquella que deja resultados, bien sea tangibles, como la puesta en marcha de un proyecto, o intangibles, como la satisfacción de un cliente bien atendido. Y sobre todo, hágale saber a su cliente que para usted la relación con él es lo más importante.

Capítulo IX

Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social

“La comunicación, eje estratégico para las organizaciones” fue el tema del Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional, realizado en la Pontificia Universidad Javeriana; en este espacio Italo, motivó a dar un gran paso comunicacional, le presentó a cerca de 450 profesionales la importancia, los beneficios y el deber de implementar prácticas de buen gobierno corporativo, de responsabilidad social y de Liderazgo sustentable para las organizaciones sean competitivas responsablemente.

Fue la primera vez que en Colombia se realizaba esta relación tan acertada. Desde ese día se ha venido investigando y sobre todo generando la inquietud entre los estudiantes, los docentes y los empresarios del desafío que tiene el comunicador estratega en la nueva realidad empresarial, donde la competitividad ahora no es medida solo en las ventas y activos que posea y logre una organización, sino, en el nivel de confianza que posean sus públicos en su actuar.

El reto actual consiste como lo expone Italo es “diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos” este es el verdadero enfoque de la responsabilidad social que se debe gestionar en nuestro entorno.

Por esta razón es relevante estudiar y gestionar la gobernabilidad, la responsabilidad social y el liderazgo desde la comunicación. Si partimos de la premisa de ser transparentes y que la ética es la capacidad de tomar buenas decisiones y que el gran insumo para esto es poseer una información confiable, coherente, oportuna y precisa; entonces las organizaciones deben diseñar sistemas de información y de comunicación donde todos y cada uno de los miembros de la organización posean la información necesaria para desarrollar una labor confiable.

Este es sólo un ejemplo de la importancia de la gestión de la comunicación en la implementación de este gran reto, cuya responsabilidad no sólo es de las líneas directivas, sino que es una labor donde todos los miembros de la organización se comprometan con un actuar ético y transparente. Este actuar es posible si es soportado por planes integrales de comunicación y de información donde se divulguen y se apropien de los valores corporativos de cada organización; para así construir una base de comportamientos que irradian confianza, credibilidad y respeto por todos sus públicos.

En consecuencia, este tema es de obligatorio estudio para los gestores de la reputación, los constructores de vínculos, los gerentes de intereses y los responsables de consolidar la imagen de las organizaciones actuales. Los comunicadores organizacionales se enfrentan ante un nuevo desafío y poseen en la comunicación una gran herramienta gerencial, para fortalecer la confianza, la credibilidad y la reputación de las organizaciones.

Sandra I. Fuentes Martínez

*Directora Especialización en Comunicación Organizacional
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá D.C.- Colombia*

Concluyo mis reflexiones, incluyendo en esta quinta edición de mi libro, un nuevo Capítulo, adicional a la publicación original presentada en Caracas, en ocasión del veinticinco aniversario de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica. La generosidad e interés del lector Colombiano, las extraordinarias actividades académicas promovidas por Sandra Fuentes, Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana y el inicio del nuevo Master DIRCOM.-online que estamos promoviendo en la región junto a Joan Costa . Incluyo otros trabajos de investigación preparados entre el 2003 y el 2004: el primero presentado en la “I Conferencia de Responsabilidad Social Empresarial” del Banco Interamericano de Desarrollo en Panamá, la OEA y el PNUD, el segundo en la Cumbre latinoamericana “Public/private summit on investment climate” promovida por el BID Washington D.C., además de los últimos artículos míos publicados por la Revista latinoamericana América Economía. Sin embargo, la creciente demanda de información en la región me permitió transcribir y compartir con ustedes algunas conferencias o entrevistas realizadas por la Revista Gerente de Venezuela y Colombia, Publicidad y Mercadeo de Colombia y también el periódico La República, La Opinión de Panamá, Vanguardia en México y el material preparado para un interesante evento promovido por TELEVISA, denominado ESPACIO y que reunió en el 2004 a más de 30.000 estudiantes de las universidades mexicanas y que fue desarrollado en Monterrey.

Este capítulo desarrolla los aspectos necesarios para que una empresa desarrolle procesos sostenibles de Competitividad Responsable. Mis reflexiones sostienen lo que he denominado “La Revolución de la Transparencia”, que incluye títulos como: “De las Relaciones Públicas al Buen Gobierno”; “Comunicación en la empresa y la asimetría moral”; “La recompensa de un Buen Gobierno”; “Principios y Obstáculos de un Buen Gobierno Corporativo”; “Problemáticas comunes que reflejan un mal Gobierno Corporativo”; “Del Código ético a las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo”; “La Definición de roles en la empresa es la herramienta que fundamenta un Buen Gobierno Corporativo”; “El Desafío Latinoamericano de una tendencia indetenible”.

La segunda parte del capítulo comparte la más firme actualidad y que tiene el título: “De la Revolución de la Transparencia, a la Rebelión contra el Buen Gobierno Corporativo”.

La tercera parte del Capítulo presenta el punto de partida de una reflexión que no concluye y que será objeto de nuevas publicaciones que estoy preparando y que intentan agrandar más pensamiento a un complejo tema lleno de confusiones: La Responsabilidad Social Empresarial, un título vapuleado y confundido con filantropía, entre otras actividades de relacionamiento comunitario de las empresas. Esta parte presenta varias reflexiones, bajo los títulos: “El origen del Ciudadano Corporativo”; “En la búsqueda de nuevos modelos de responsabilidad social”; “Un transparente y sustancioso intercambio de beneficios e Inversión social”; “El valor del Compromiso, beneficios de ser responsable”; “Financiar y Fomentar alianzas”; “¿La filantropía y la Responsabilidad Social, son la misma cosa?”; “¿Dónde comienza la responsabilidad social de la empresa?”. El capítulo es una primera aproximación a unos temas que están insertos de la agenda de una discusión colectiva que apenas se inicia y que en el futuro habrá mucho que ampliar y corregir.

Competitividad Responsable, un mandato social

Más allá del esfuerzo por conformar equipos de trabajo orientados y motivados al logro, del dominio efectivo de herramientas tecnológicas y la mejora continua de nuestras habilidades gerenciales, de la voluntad creativa para hacer de la innovación una cultura de trabajo y crecimiento; el foco de todo esfuerzo profesional y personal todavía gira a partir de una sola palabra que resume el camino de nuestro éxito: *competitividad*. Sin embargo, esta misión de vida, fundada sobre el estudio y la actualización constante, el desarrollo de nuevas referencias locales y globales y la revisión de nuestras estructuras de organización para sustituirlas por niveles más flexibles y adaptables al cambio, hoy se enfrenta a un entorno complejo y dinámico, ello sucede, porque hoy actúan mayor cantidad y muy distintas audiencias en un mercado que incorpora en forma creciente exigencias sociales y hasta políticas que trascienden lo puramente económico.

Mientras la empresa busca hacer más eficiente su operación y reducir agresivamente sus costos, el consumidor-ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y

defenderlos, a exigir el respeto al medio ambiente, denunciar el irrespeto al ser humano cuando es explotado y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden productos que cree no cumplen con su visión del rol social y ciudadano de una empresa. Adicionalmente, las fusiones y adquisiciones han modificado el mapa empresarial y el equilibrio de poderes, relegando muchas veces a los accionistas minoritarios, los empleados y en general a la comunidad que tienen mucho que perder; el poder de decisión en las Juntas Directivas comienza a ser cuestionado ante la percepción de falta de transparencia, la inexistencia de Directores independientes, y comités de auditorías; hoy se vigila con desconfianza el estilo en la toma de decisiones y los conflictos de interés no resueltos. La nueva realidad empresarial, pública y privada, se enfrenta a múltiples audiencias que utilizan los medios de Comunicación, las organizaciones no gubernamentales, la academia y las autoridades entre otros grupos de presión para hacer escuchar nacional e internacionalmente su opinión e influir en la conducción empresarial. Por ello, el desafío hoy, es hacer de la competitividad una ventaja sostenible y ello sólo es posible si se incorporamos al concepto de *competitividad*, una visión *responsable*.

Factor crítico para la sostenibilidad empresarial

La *Competitividad Responsable* es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de nuestras empresas la base del bienestar colectivo a partir del Capital Humano que integra nuestras organizaciones y, para lograrlo, todos tenemos una tarea por cumplir apoyados en Prácticas de Buen Gobierno Corporativo (*Corporate Governance*) y actuando como empresa socialmente responsable. Hoy, la rentabilidad no sólo es medida en términos económicos. La misión de una empresa sustentable es la creación de bienestar y ello exige *descubrir* en nosotros mismos la sincera sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país, por la honesta participación política en la solución de los problemas ciudadanos, fortaleciendo el respeto por las diferencias y sobre todo comprendiendo la tolerancia, como el atributo personal de aquel que busca permanentemente esa distancia, más corta, que separa dos puntos de vista. Me refiero a *construir* habilidades que integren equipos alineados y con visión compartida de procesos de toma de decisión gerencial que privilegien, más allá de lo que se dice, aquello que se hace. Respeto a la diversidad de

opiniones, analizando el entorno y la competencia, siendo prudentes pero veloces, en la toma de decisiones; capaces de improvisar con firmeza a partir de la mejor información disponible, revisando los procesos de Comunicación interna y de relaciones, construyendo alianzas equilibradas con los diferentes públicos de la empresa y también aquellos para los que la empresa les es importante (stakeholders), alienando las expectativas comerciales a las expectativas sociales de la comunidad a las que servimos; dejando la autocomplacencia arrogante para corregir nuestras equivocaciones aprendiendo de ellas.

Me refiero a sistematizar nuestros aportes a la empresa, a diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos; liderazgo incluyente de hombres y mujeres que por igual aportan estandarizando procesos, necesarios para dar mayor certidumbre al valor que agregan, conscientes de las exigencias de sus stakeholders, abiertos a la colaboración, adaptación e integración de más y mejor talento que cree y gestione en equipos con multihabilidades.

De la “Revolución de la Transparencia” a la rebelión contra las prácticas de Buen Gobierno

Hacia finales de los noventa, presenté en Colombia en la “Cumbre Latinoamericana contra la corrupción” organizada por la OEA, una visión inicial de lo que años más tarde, como presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, AVE, denominé “La Revolución de la Transparencia”; todavía no eran públicos los hoy sonados casos de Parmalat y Enron, entre muchos. Los abusos corporativos, la manipulación contable y los escándalos financieros generaron una nueva sensibilidad en el empresario, unos porque nunca asignaron valor al pensamiento de sus accionistas o relacionados, otros, porque habiéndolo hecho y contando con empresas sanamente administradas y honestas en su relación con el entorno, aceptaron que más allá de lo que hacían, era importante la percepción pública de ellas. Muchas ya habían incorporado las hoy llamada Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, otras empezaron a ser forzadas con marcos regulatorios internacionales que comenzaron a incorporarse a los esquemas empresariales de nuestros países. El Banco

Mundial, BID, CAF y la OCDE propusieron códigos de autorregulación que en algunos proyectos se transformaron en legislaciones que han ido demasiado lejos y, en lugar de detectar la raíz del problema, suponen una carga innecesaria para las empresas. En la AVE, cumpliendo con nuestra misión de actualización gerencial, iniciamos hace tres años, inspirados en el trabajo de CEDICE, la divulgación de estos temas, para que la comunidad empresarial se preparara a lo inevitable: un nuevo tipo de fundamentalismo de minorías que sin tener control en las empresas desean ejercerlo a través de la presión pública, actuación sustentada en la falta de confianza en las empresas y el hecho real de que algunas han realmente abusado de su poder, situación que ha generando unos desequilibrios peligrosos, contrarios a la transparencia que persiguen las mejores prácticas de Buen Gobierno. El hecho concreto es que hoy las empresas grandes y pequeñas, familiares o no, ya no tienen opción. Están en la vitrina del juicio colectivo, pero lo fundamental es subrayar que las malas prácticas no se van a combatir con más leyes y regulaciones que encarecen los procesos y afectan la competitividad de las empresas, sino con mayor madurez en la autorregulación y más inversión para la formación de líderes empresariales consientes de que el desafío es armonizar los intereses de la empresa, con la expectativa que la sociedad tiene de ellas. La solución es más y mejor formación del Capital Humano de nuestras empresas y ese es el RETO AVE, cuando en la actual Junta Directiva de la Asociación Venezolana de Ejecutivos diseñamos la *Agenda AVE para la Competitividad Responsable*. Una agenda que cubre las Prácticas de Buen Gobierno, la Responsabilidad Social y el Liderazgo Sustentable.

En la búsqueda de nuevos modelos de responsabilidad social

Los tiempos son otros y además de las exigidas prácticas de Buen Gobierno Corporativo en lo interno y hacerse más competitivos como empresa, está su rol como actor social; ya la foto con el cheque de la donación, ampliado a tamaño gigante, es menos útil que escuchar al vecino o al delegado sindical hablar de la empresa, en forma espontánea y para lograrlo son más simples las actuaciones de la empresa de lo que frecuentemente se cree, por ejemplo, apoyarle en cosas tan fáciles que se hacen complejas, como acompañarlo el fin de semana en un campeonato deportivo o pintar juntos la escuela de sus hijos. Hablamos de

interés público, no de nuestros intereses, hablamos del actuar empresarial y no de “filantropía”, que no significa necesariamente que la empresa que la practique sea socialmente responsable. Dar dinero no es, únicamente, una acción de responsabilidad social. Nos referimos a aquello que la comunidad valora en el tiempo y no en coyunturas, no a lo que decimos bajo la luz de neón, en un ambiente con aire acondicionado, durante una Junta Directiva tomando decisiones de las donaciones que haremos en el año. Las empresas se convierten en "ciudadanos corporativos" cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier otro ciudadano, profundizando la misión SOCIAL de la organización con una visión incluyente, que respete la diferencias que promueva el diálogo y que actúe con sincera humildad para escuchar a su entorno económico, político y social.

Estamos frente a un nuevo modelo de relaciones con el entorno, conformado por dos partes: **EMPRESAS** sensibles y comprometidas con un país y su gente, y que se ven a sí mismas más allá de su rentabilidad económica, direccionando su gestión a una nítida rentabilidad social, y: **COMUNIDADES** que integran los sectores económicos, sociales y políticos, que lejos de aceptar el tradicional paternalismo, están dispuestas a participar, comprometiéndose con un nuevo modelo de rendición de cuentas, balance y mutuo respeto. Un modelo donde ambos ejercemos derechos, pero también honramos deberes. Un ambiente creado por empresa y comunidad, para el encuentro y la armonía de intereses, tanto en las relaciones dentro de sus empresas, como sus vínculos con el entorno. Manteniendo en la mente un justo equilibrio en nuestros programas sociales, no sustituyendo el rol que otros tienen en la búsqueda del bien colectivo. El Estado tiene un rol y debe ejercerlo y nosotros reclamar que lo haga. Nunca pretender que por su probada ineficiencia en los programas sociales, éstos reposen sobre los hombros de la empresa privada, eso es inadecuado y peligroso. La Competitividad Responsable de las empresas debe mantener su foco en el negocio y el mandato que impone sus accionistas, pero, actuando en forma responsable, alineada también con el interés común.

Un transparente y sustancioso intercambio de beneficios

Cada empresa, reflejo de su propia cultura, -ese intangible donde se encuentran los valores organizacionales- debe escoger un nicho de inversión. Sin embargo éste no sólo debe responder a la necesidad del entorno o a la presión social del presidente de la empresa o su esposa, sino a su propia filosofía e inclusive sus planes de negocio, es decir, su realidad empresarial. Una forma eficiente de organizarla es entender que muchas cosas que ya hace el área de Recursos Humanos, entre otras, son parte de esta inversión. No se trata de comunicar que la donación es el camino. La inversión en educación o en salud para los empleados, en recreación para sus familias, en el patrocinio de cursos fuera de la empresa, suma -entre otras acciones- la verdadera inversión. No nos empeñemos en seguir viendo como archipiélago la inversión social, ella es corporativa e indivisible. Consolidar el esfuerzo humano es vital, organizándonos para luego comunicarlo a las audiencias que nos son claves.

Las compañías que han dominado el paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial, hoy cuentan con una nítida y contundente ventaja competitiva, que puede ser sostenible en la medida que abran y mantengan el diálogo con las comunidades, con los líderes empresariales, políticos, religiosos, sociales; con el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial; con los sindicatos, entre otros públicos que pueden ser accionistas de una empresa social cuyo capital es el esfuerzo y cuyo plan de negocios sea la promoción de la comunidad y el progreso del país. Sólo podemos hablar de progreso cuando hay bienestar social, una relación "ganar-ganar", posible, oportuna, necesaria y estratégica, para crecer.

El valor del compromiso: beneficios tangibles de ser Responsable

El desafío es romper el mito de muchos que, honestamente, consideraban inadecuado comunicar lo que hacen por la comunidad, ya que entienden genuinamente que “ese es su deber”, y en forma bien intencionada impiden a la empresa construir la red de aliados de quienes tienen mucho que agradecer a la empresa. Personas que quieren defenderla y que estarían dispuestas a hacer públicas sus opiniones para que continúe existiendo, y seguir

recibiendo los beneficios sociales honestos que distribuye la organización, dentro y fuera. No se trata de vociferar a cuatro vientos lo buena que es la empresa, para ello hay estrategias éticas y transparentes que pueden buscar el punto de equilibrio “del hacer” y del decir “qué hago”.

Si anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad, la calidad de sus productos, entre otros factores, para generar credibilidad y lealtad en los mercados; hoy, es todavía más importante construir y mantener *confianza*. El perfil de ese Capital Humano que buscamos para crecer juntos y generar confianza, es aquel que comulga con nítidos y sólidos valores éticos, simétrica actitud individual, donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree con el ejemplo: *el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos*. La transparencia es hoy un proyecto de vida y una condición para la *Competencia Responsable*, un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados profesionales y, sobre todo, personales.

El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en Julio del 2004 visitó Colombia, con el apoyo de CONFECAMARAS, y con el fin de destinar mas de \$2.500 millones a la Banca de es país para destinar líneas de crédito que permitan prestar a tasas preferenciales en aquellas empresas que reflejen en su modelo de gestión, prácticas de Buen Gobierno. Esto permite afirmar contundentemente que mas allá de los costos que imponen estas nuevas condiciones de actuación en el mercado, también pueden traer beneficios tangibles.

Otra reciente decisión fue la acordada en Junio del 2004, al conmemorarse el XXXV aniversario de la suscripción del Acuerdo de Cartagena, donde los Presidentes de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, reunidos en la ciudad de Quito, República del Ecuador, con motivo del XV Consejo Presidencial Andino, firmaron el Acta de San Francisco de Quito. En dicha cumbre, los presidentes instruyeron al Consejo Asesor de Ministros de Hacienda, Bancos Centrales y Responsables de Planeación Económica, realizando una propuesta para la creación de un mercado de capitales andino de títulos emitidos por el sector público y privado de nuestros países y de los organismos financieros andinos, y así, impulsar la adopción del “Régimen Especial para Emisiones Regionales

Andinas” elaborado por la Corporación Andina de Fomento. Lo novedoso es que el acuerdo invita a las empresas de la subregión a adoptar el “Código Andino de Gobierno Corporativo” elaborado por la Corporación Andina de Fomento, para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, instrumento de vital importancia para el desarrollo, competitividad y eficiencia del sector empresarial de nuestros países. Estamos frente a una nueva realidad de integración que define las normas y crea nuevas referencias para Competir de forma Responsable.

La Revolución de la Transparencia

Toneladas de papel han sido impresas de palabras que hoy toman mayor fuerza: VALORES y PRINCIPIOS; sin embargo, no fue suficiente el esfuerzo para alcanzar la coherencia y consistencia que exige la TRANSPARENCIA que se espera hoy de los hombres y mujeres de empresa, y aún más de aquellos que gobiernan nuestros países, único camino para ganar credibilidad en el tiempo y construir confianza.

En la Comunicación Estratégica de la empresa con sus públicos se debe ir, más allá de las relaciones públicas o la publicidad, a una simétrica actitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree - el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos -. Más allá del discurso desarrollado por el imaginario de terceros, las empresas y los gobiernos están expuestos en “vitrinas” donde sus mensajes formales o informales, verbales o no, exhibidos con creatividad, tienen que hacerse tangibles y convincentes en los anaqueles del juicio colectivo.

Hoy, la opinión pública y la comunidad de inversionistas internacionales, valoran la transparencia, al punto que ONG’s internacionales que se ocupan del tema, han tomado gran relevancia. Peter Eigen, Presidente de Transparency International, ONG Alemana, durante el lanzamiento del Índice de Percepciones de Corrupción 2003 afirmó: “nueve de cada diez países en vías de desarrollo obtuvieron puntajes menores de 5 sobre un puntaje limpio de 10 en el IPC (Índice de Percepción de la Corrupción) 2003. Sus gobiernos deben implementar estrategias orientadas a obtener resultados para luchar contra la corrupción,

pero también necesitan urgentemente de ayuda práctica hecha a la medida de las necesidades de sus estrategias nacionales para luchar contra la corrupción”. “Siete de cada diez países obtuvieron un resultado menor de 5 sobre un puntaje limpio de 10 en el IPC 2003, el cual refleja niveles percibidos de corrupción entre políticos y funcionarios en 133 países,” explicó Eigen. “Cinco de cada 10 países en vías de desarrollo obtuvieron menos de 3 puntos sobre 10, señalando un alto nivel de corrupción.”

El IPC anual de Transparencia Internacional, refleja las percepciones de empresarios, académicos y analistas de riesgo, tanto residentes como no residentes en los países analizados. La corrupción se percibe como un factor dominante en Bangladesh, Nigeria, Haití, Paraguay, Myanmar, Camerún, Angola, Tayikistán, Kenia, Georgia, Azerbaiyán e Indonesia, países con menos de 2 puntos en el nuevo índice. Los países con una puntuación superior a 9, con niveles muy bajos de corrupción percibida, son países ricos, a saber Finlandia, Islandia, Dinamarca, Nueva Zelanda, Singapur y Suecia. Peter Eigen identificó mejoras en percepciones de Transparencia para Alemania, Austria, Bélgica, Colombia, Francia, Irlanda, Malasia, Noruega, y Tunes.

Ejemplos notables de empeoramiento también encontramos en Argentina, Bielorrusia, Chile, Canadá, Estados Unidos, Israel, Luxemburgo, Polonia, y Zimbabwe.” “En varios países se puede ver hoy un compromiso político de alto nivel para luchar contra la corrupción,” afirma Rosa Inés Espina Robledo, Vicepresidente de Transparencia Internacional en Colombia, “en estos países el apoyo internacional, especialmente para la transparencia en la contratación pública, es fundamental para construir bases sólidas para eliminar la corrupción en el gobierno y el servicio público. El sector privado en particular debe responsabilizarse de su conducta dentro y fuera de su país y debe tomar medidas urgentes para eliminar el soborno.”

Para, Laurence Cockcroft, Presidente de Transparencia Internacional en el Reino Unido. “El nuevo IPC demuestra que la corrupción no está presente únicamente en países pobres”...“hay niveles de corrupción preocupantemente altos en países europeos como Grecia e Italia, y en países potencialmente ricos en petróleo como Nigeria, Angola,

Azerbaiyán, Indonesia, Kazajstán, Libia, Venezuela e Irak.” Para Cockcroft, “los partidos políticos, las cortes y la policía fueron identificados como las tres áreas más necesitadas de reformas por el Barómetro de Corrupción Mundial de TI, una encuesta al público general en 48 países, lanzada en julio del 2003. Esto indica una grave falta de confianza en la autoridad a nivel mundial.”

Otro interesante ángulo del análisis de la Transparencia como herramienta para atraer inversiones, es el análisis de lo que Transparencia Internacional denomina “Índice de Fuentes de Soborno (IFS)”, el cual muestra la propensión de las compañías de países exportadores líderes a sobornar en economías de mercado emergentes. El IFS 2002, publicado el 14 de mayo del 2002, reveló altos niveles de soborno por parte de firmas de Rusia, China, Taiwán y Corea del Sur, seguidas de cerca por Italia, Hong Kong, Malasia, Japón, Estados Unidos y Francia. Dentro de la comunidad de países en el mundo, si sacamos a Chile en el continente latinoamericanos de la media en los índices de transparencia mundial, Latinoamérica sería el último continente con un índice de 3.2 sobre 10; calificación liderada por Oceanía con 9.1, América del Norte (6.8), Europa (5.6), Asia (4.2) y África con (3.3.).

Las prácticas transparentes del sector público y privado nunca antes tuvieron la trascendencia de hoy día, pues se han convertido en criterios de actuación cuyo cumplimiento o incumplimiento se ve reflejado positiva o negativamente en los medios de comunicación, los cuales nos vigilan a todos por mandato de una ciudadanía activa. De allí la reciente afirmación del International Institute for Management Development: “Las compañías deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético hacia el interior de la nación en la que operan. Ninguna empresa puede ser exitosa y en consecuencia ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios”.

Actualmente la opinión pública no sólo desea saber quiénes son los “mejores gerentes del año”, la prensa publica, sin reservas, quienes son los “peores gerentes del año”, y

fotografían CEO's esposados y custodiados por la policía, monopolio que antes poseían sólo los partidos políticos y los gobernantes de un país.

El prestigioso periodista latinoamericano, Andrés Oppenheimer, analista de CNN, en la pasada reunión del ALCA (Miami, Noviembre 2003) afirmaba: “antes los periodistas nos interesábamos por los políticos corruptos, ahora cada vez más escribimos de los empresarios que no son socialmente responsables o que faltan a su ética”.

El abuso, la manipulación de información, el tráfico de influencias, el manejo de información privilegiada, el descontrol de ciertos incentivos y la incorrecta y fraudulenta administración y contabilidad, obligaron a tomar medidas correctivas y preventivas. Todavía no cumple su primer año la ley norteamericana Sabarnes-Oxley que obliga también a las empresas no estadounidenses que cotizan en la Bolsa de New York, las inscritas en el Nasdaq, en la American Stock Exchange y aún en mercados privados, que sus CEO y CFO certifiquen los estados financieros, además de promover directivas compuestas por consejeros independientes. Las opiniones más liberales hoy promueven la necesidad de más regulación en sociedades de negocios que no comprendieron que la “autorregulación” siempre fue un seguro sostenible del desarrollo.

Hoy en día los mercados son cada vez más exigentes, las audiencias tienen un criterio más amplio y el clima de competitividad de las empresas está determinado por muchos factores y ahora más que nunca, por la transparencia y buenas prácticas empresariales. Según el estudio del año 2003 del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, presentado también en la versión del año 2004, el clima de inversión y de competitividad de Latinoamérica y comprueba que es necesario actuar de inmediato. De 101 países encuestados, veinte son de Latinoamérica. De esos, tan sólo cuatro están por debajo de los primeros cincuenta. Quiere decir que los otros dieciséis, están por debajo de la media del índice de competitividad empresarial.

Índice de “Calidad del Ambiente Empresarial”, de la misma forma que el Foro Económico Mundial, indica que solamente Chile, Brasil y Costa Rica están por encima de la media de

los países encuestados. Sobre esta realidad, el Banco Interamericano de Desarrollo ha propuesto lo que ellos mismos denominan la “Iniciativa de Clima Empresarial” (Business Climate Initiative) que Dennis Flanery define como “...un propósito de mejorar de una manera sistemática el clima empresarial de los países de la región del Caribe y Latinoamérica que desean hacer una prioridad en la eliminación de obstáculos para un eficiente, transparente y reglamentado ambiente para el sector privado.

La miopía corporativa, por falta de información, por ausencia de criterios o por simple arrogancia, no deja comprender muchas de nuestras actuaciones. Escándalos contables, tráfico de influencias y corrupción gubernamental. Crímenes, cuyo mejor castigo -en ausencia de sistemas judiciales confiables- es llenar la prensa nacional e internacional de denuncias. Para Enrique Aldama, consejero de Repsol, “el mayor castigo para una empresa no es tanto la multa sino que la infracción se haga pública”. Realidad, donde procesos oportunos, sustentables y estratégicos de comunicación, podrían evitar la destrucción de la reputación que impacta la confianza.

La arrogancia es ciega y subestima la inteligencia del colectivo. Joseph Stiglitz, Premio Nóbel de Economía 2001, ex-economista del Banco Mundial y, en su momento asesor del Presidente Clinton, condena en su libro “Los felices 90, la semilla de la destrucción”, los abusos cometidos por muchos directivos frente a los pequeños accionistas, el fraude contable, los conflictos de interés y en general la actuación de empresas en los procesos de reformas que vivió Latinoamérica en los 90’. Stiglitz, se refiere también a las “funestas consecuencias de la globalización que ha hecho a los pobres aún más pobres”, y además califica a la Ronda de Uruguay como “un gran fracaso, dada la inequidad de los acuerdos comerciales”. El escritor afirma: “No teníamos la visión de cuál era el mundo globalizado que queríamos y no fuimos lo bastante sensibles para tener en cuenta qué opinaba el resto del mundo de lo que nosotros queríamos”.

Pocos sentimientos son capaces de provocar dramáticas reacciones en el ciudadano, como el vivir en un ambiente donde se percibe impunidad, cuando se hace previsible que la aplicación de las leyes no depende siempre de una interpretación lógica, razonable y no

arbitraria del derecho, sino de quienes abusivamente ejercen el poder mayoritario de lo público o lo privado.

La sociedad exige más transparencia de sus líderes políticos y empresariales, el ciudadano se siente con mayores derechos a exigir, los medios de comunicación los estimulan y promueven sus inquietudes, y esta relación de poderes requiere un balance cuyo equilibrio debe ser estable. La *Comunicación Estratégica*, es sin duda una herramienta que agrega equilibrio al desarrollo para que éste sea sostenible.

De las “relaciones públicas” al “Buen Gobierno Corporativo”

Se ha encontrado mucha similitud entre la estructura y las responsabilidades de quienes dirigen a las empresas privadas, y las estructuras y responsabilidades de quienes dirigen un país. Por que tanto en ambientes sociales del sector público y privado, los intereses de todos se deben balancear y ser tomados en cuenta, al igual que las expectativas del ciudadano. La empresa privada, con esta visión de “gobierno” desarrolla su estrategia de negocios en forma “corporativa”, es decir considerando que la empresa es la suma de todos aquellos que la conforman. El “Gobierno Corporativo” de la empresa hace hoy un gran esfuerzo para reconocer, respetar y cultivar las relaciones respetuosas y tolerantes con los diferentes grupos interesados en la empresa (Stakeholders).

En el mundo de la empresa pública y privada, la ola de “buen gobierno corporativo”, (Corporate Governance) y la naciente conciencia de la importancia de la *Comunicación Estratégica* como parte estructural del proceso de gestión, ha eliminado barreras y ha obligado a evitar la opacidad en la actuación, incluso proporcionando regulaciones que promueven la iniciativa empresarial, estimulando y premiando la transparencia. Los ejemplos sobran: el reporte Cadbury to Higgs, en el Reino Unido; el informe Aldama en España; la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos; el Informe Winter impulsado por la Comisión Europea; o las recientes reformas al Código de Buen Gobierno de la OCDE.

Reconstruir confianza, se ha convertido en un tema que preocupa a la comunidad inversionista, en el World Economic Forum 2003 se preguntó a los asistentes ¿para qué ha servido implementar “Gobierno Corporativo” en las empresas?, las respuestas de los inversionistas que allí asistieron fueron: para construir reputación y marca, motivar a los empleados, lograr posicionamiento y para asegurar su “licencia para operar”. Los elementos claves que los entrevistados identificaron para implementar el “buen gobierno corporativo” fueron: comunicar valores internamente, revisar los procesos internos y dialogar con los públicos interesados (“Stakeholders”).

La palabra “gobierno” significa guiar, conducir, mandar con autoridad a alguien o cualquier cosa. Proviene del latín *gubernare*: asir o empuñar el timón (*gubernum*), de un buque. A su vez deriva del griego *kybernao*. Es por ello que GOBIERNO es un concepto que trasciende a lo público y que reivindica la necesidad de desarrollar mejores prácticas en la actuación del sector privado. Lo que demanda el momento en Latinoamérica para crear un ambiente confiable que invite a la inversión multinacional, es la existencia de un marco regulatorio claro y estable, además de transparencia y certidumbre en la seguridad jurídica del país. Esta realidad es posible en la medida que se desarrolle un Mejor Gobierno en la empresa pública y privada que permita competir transparentemente y en forma responsable.

Uno de los más importantes aspectos de la información publicada en el Foro Económico Mundial 2004 de Davos, Suiza, fue la percepción de seguridad económica según las grandes regiones del mundo. Nuestro caso en Sudamérica es alarmante y exige inmediata atención de este lado del continente americano. El estudio está respondido por los más altos directivos de empresas según la región y se pregunta si esta región se ha vuelto más o menos segura en los últimos 10 años. El 92% respondió que definitivamente vivimos en un ambiente menos seguro en materia económica. De hecho, somos el continente con el mayor puntaje de mala imagen sobre la seguridad económica.

En otro estudio, posiblemente más desalentador que el anterior, se muestra que TODOS los países de Sudamérica están convencidos de que su país se ha vuelto menos próspero en los últimos diez años, y ello encuentra explicaciones en la evidente falta de transparencia y

poca confianza en las instituciones publicas y privadas. Esta situación aleja la inversión extranjera, que valora la confiabilidad del poder judicial, la certidumbre de las políticas públicas y el grado de corrupción cuando se hacen negocios en el país. Esta realidad fue expresada en forma coloquial por Peter Romero, ex-secretario de Estado de los Estados Unidos, cuando dijo que: ...el dinero es cobarde”. Frente a ello, no hay otro camino que incentivar practicas de Buen Gobierno Corporativo que a partir de una visión compartida, conviertan en un *valor diferencial* a aquellas empresas transparentes que son coherentes entre aquello que dicen y hacen.

Son varias las definiciones de Gobierno Corporativo: para la Universidad de Maryland en Estados Unidos hace referencia al “conjunto de normas que permite compartir la responsabilidad de la administración de las sociedades y la toma de decisiones relevantes en asuntos relacionados con la generación de valor, la potenciación del talento humano, la investigación, la estrategia corporativa y el desempeño financiero”.

Por otro lado, para la University of New South Wales School of Economics, el gobierno corporativo se refiere a la “forma como una empresa protege los intereses de accionistas y acreedores de la sociedad, en un sentido más amplio, tiene un ámbito de aplicación mayor, que se extiende a la responsabilidad de la gerencia y de la Junta Directiva, frente aquellos que aportan capital”.

Para el organismo multilateral europeo, OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, es un sistema a través del cual las sociedades del sector público y privado son dirigidas y controladas. Mientras que para el Centro para la Promoción de la Empresa Privada, CIPE, vinculado a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica, el gobierno corporativo “busca por un lado maximizar el crecimiento y el rendimiento de las inversiones y por otro minimizar los abusos de poder, tales como: la información privilegiada interna, la discriminación en detrimento de los accionistas minoritarios y las prácticas contables inadecuadas que debilitan la empresa”.

Una definición interesante nos presenta CONFECAMARAS — el gremio que agrupa las Cámaras de Comercio de Colombia — que describe al Buen Gobierno como el “mapa de navegación de la empresa y la brújula que permite a directores y propietarios saber hasta dónde llegan sus responsabilidades y detectar fácilmente sus derechos para hacerlos efectivos”. Esta organización entiende al Gobierno Corporativo como una gran herramienta para crear confianza y eficiencia en el manejo corporativo. Según Eugenio Marulanda, Presidente de la organización colombiana, son la sostenibilidad, la competitividad y el valor agregado las tres condiciones fundamentales que sustentan la comprensión de lo que debe ser el Gobierno Corporativo de las empresas.

En definitiva, cuando hablamos de “Gobierno Corporativo”, nos referimos al conjunto de reglas por las cuales una empresa toma decisiones y que definen la forma como es manejada y las responsabilidades que asume.

Las buenas prácticas corporativas son garantía de criterio de independencia y pluralidad y su cumplimiento es una señal que construye reputación y confianza, haciendo a las empresas más atractivas a la inversión y apoyo financiero de la banca. Gobierno Corporativo significa pluralidad, ya que puede aportar a la Junta Directiva criterios que no sean sólo los del accionista mayoritario. Antes de que estas materias sean reguladas, asunto que está en la agenda política en la mayoría de los países de Latinoamérica actualmente, lo fundamental es desarrollar de inmediato acciones de auto-control, por lo que las mejores prácticas no son reglas impuestas por leyes o resoluciones, son recomendaciones de comités de entes privados, que concluyen que para que las compañías funcionen de manera adecuada deberían establecer unos estándares de conducta.

Según estudio realizado en 1999 (McKinsey&Co, “Investors Opinión Survey”, sobre 90 inversionistas institucionales de Europa, USA, Asia y Latinoamérica, los cuales suman activos aproximados de US\$ 50 billones) se estableció que el 80% de los inversionistas estarían dispuestos a pagar un mayor precio por acciones de compañías con buen gobierno corporativo. Los aspectos de más importancia para los inversionistas, fueron: respeto a los

derechos de los accionistas, independencia de los administradores, transparencia en la presentación de información.

Por otra parte, un estudio del Deutsche Bank, realizado en 2001 y publicado por la revista *América Economía*, reseña la evaluación de 72 empresas latinoamericanas según la calidad de sus gobiernos corporativos, sobre la base de cuatro categorías: tratamiento a los accionistas, independencia de la administración, apertura y transparencia, y política de dividendos. Entre los resultados del estudio figura lo siguiente: Los inversionistas recompensan a las empresas con mejor gobierno corporativo y las empresas con mejor gobierno corporativo son menos dependientes de financiamiento por medio de deuda.

Hace más de cuatro años, mucho antes de que se plantearan las crisis de Enron y Worldcom y más recientemente el caso Parmalat, incluso antes de que los reguladores norteamericanos ejercieran funciones que previnieran los desastres que vinieron después; cuando la opinión pública aún no era sensible a estos asuntos, fueron presentados en distintos foros, tanto académicos como empresariales, planteamientos que van más allá de ética corporativa que se promueve y se centran en lo que hace la empresa desde el punto de vista práctico, es decir, el tema de la transparencia empresarial, la consistencia y coherencia en la actuación.

En el año 2000, la Organización de Estados Americanos, OEA, organizó en Colombia la Cumbre Latinoamericana Contra la Corrupción y allí planteé a la audiencia los temas de Corporate Governance, proponiendo hacer una correcta traducción práctica, sobre una propuesta para ese momento un tanto académica. Divulgación que profundice en diferentes países de la región, con una aceptación determinante luego que estallaron los escándalos contables de multinacionales que actuaron a espaldas de sus accionistas y de la comunidad en general.

Años más tarde, invitado a presidir la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) presenté, como foco de todos nuestros esfuerzos en la gestión, el concepto anglosajón de

Corporate Governance que fue traducido como Mejores Prácticas Empresariales o Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

A través de alianzas internacionales con importantes organizaciones como la OCDE, IFC del Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Interamericano de desarrollo, pudimos llevar el tema de gobierno corporativo a lugares como el VI Foro de Mercado de Capitales en Quito, Ecuador, la Universidad Javeriana y la Universidad de Medellín en Colombia; el Encuentro Empresarial de Redes de Energía, la Asociación de Ejecutivos Panameña y dos encuentros fundamentales con el propósito de modelar la opinión de la región, que fueron Felaban (Federación Latinoamericana de Bancos) y el SUMIT del BID, o Cumbre de Inversión Privada, organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo a finales del 2003, que planteó el asunto de la aceptabilidad de las reformas económicas a partir de prácticas de buen gobierno como una herramienta para generar confianza.

Promover las prácticas de Buen Gobierno en Latinoamérica permitirá la profundización en los mercados de capitales, la dirección de los recursos de financiación dirigidos al sector productivo de forma más eficiente, una mayor perduración de las empresas en el tiempo, respuestas exitosas a los retos de la globalización, un mejor ambiente para realizar negocios, atraer inversión extranjera y por supuesto la construcción de confianza en nuestras empresas y en la economía del país en general.

En Venezuela, entre el fin del año 2003 e inicio del 2004, el Banco del Caribe modificó sus estatutos para desarrollar e implantar sus propias Normas de Buen Gobierno Corporativo. Según Héctor Mantellini, Director de Aseguramiento Normativo de esta institución, el Gobierno Corporativo es reconocido como “el sistema de gobierno de una empresa que hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de los cuales las empresas son dirigidas (controladas) y administradas (gestionadas). Se refiere a la estructura que gobierna la habilidad de los agentes económicos para manejar los recursos de la empresa. Se centra, por lo tanto, en las relaciones entre propietarios y equipo directivo y administrativo, así como en su repercusión sobre los resultados.”

Los principios incorporados en el Banco, encuentran fundamento en “Los Principios de Basilea” (máximo organismo de supervisión financiera en el ámbito mundial) que plantea que existen cuatro actividades importantes que deben ser incluidas en la estructura de cualquier banco para lograr sus propósitos sobre las normas a implantar:

- a) Establecer una actividad de Vigilancia y Control por parte de la Junta Directiva
- b) Establecer mecanismos para que se realicen actividades de vigilancia y control por parte de los directores no involucrados en la operación día a día, ni el área de negocios.
- c) Establecer una línea directa de supervisión, vigilancia y control de las áreas de negocios
- d) Establecer mecanismos que permitan el ejercicio de funciones independientes de auditoría y de administración de riesgo.

En los estatutos se incluyeron acciones tales como:

- a) La creación y funcionamiento del **Comité de auditoría** en el cual participan miembros de la Junta Directiva que reporta directamente sus actuaciones ala Junta Directiva en pleno.
- b) La creación y funcionamiento de la Dirección de Riesgos, la cual acogerá las nuevas normas prudenciales dictadas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, pues fue creada y funciona desde antes de que se dictasen novedosas normas por el organismo regulador.
- c) La permanente divulgación y afianzamiento en todos los niveles de la organización, de los valores corporativos del Banco.
- d) La creación de una Dirección que reporta al Presidente de la Junta Directiva, encargada de velar para que se de cumplimiento a la normativa bancaria. A esa Dirección también se le ha asignado como función, "La protección a los intereses de los accionistas del banco". "
- e) La aprobación y puesta en vigencia de una serie de normas internas, que son de obligado conocimiento y cumplimiento para todos los que forman parte del Banco:
 - i. "Normas para la Conducta en los Negocios"

ii. " Normas de Ética en los Negocios"

iii. "Disposiciones relativas al Manejo de Información Privilegiada"

iv. "Código de Conducta para la Utilización de Internet y el Correo Electrónico" .

f) La creación de un ente autónomo, La Oficina del Defensor del Cliente, como máxima expresión de voluntad del Banco de proteger a los depositantes, clientes y usuarios de los servicios.

g) La puesta en practica de un Sistema de Medición de Gestión (Balanced Scorecard) para verificar el rendimiento y el desempeño en el cumplimiento de la gestión par las distintas áreas operativas del Banco e, individualmente, para los distintos funcionarios y empleados.

Lo interesante de este caso de implantación de *Códigos de Buen Gobierno Corporativo* es que se construyó una base previa, años atrás, que fundamentada en decisiones gerenciales estratégicamente comunicadas, legitimaron el proceso, convirtiendo a este banco en pionero regional en la implantación de mejores prácticas. Mucho antes de que desafortunados escándalos colocaran el tema de *Buen Gobierno* en la agenda pública, ya el Banco del Caribe y su presidente Edgar Dao, siendo accionista mayoritario, sin ninguna exigencia pública en materia regulatoria, propuso proactivamente cambios a los estatutos del banco, como los mencionados anteriormente y voluntariamente dejó la Presidencia Ejecutiva del Banco.

Adicionalmente, propuso a un nuevo Presidente para la Junta Directiva del Banco que también presidía, dejando espacio al equipo profesional de la institución que ya se había preparado dentro del banco y prefirió reservarse para exigir, ahora en nítida posición de accionista en la Junta, estrategias de competitividad responsable que maximizaran su inversión y que simultáneamente beneficiaran al banco, sus empleados y al país en general. Este equilibrio de intereses, es el reto que sólo asumen líderes con visión de largo plazo, de pensamiento y actuación transparentes que hacen sostenibles sus empresas en beneficio de todos.

Comunicación en la empresa y la asimetría moral.

Toda empresa tiene una imagen en la mente de sus audiencias. Esta imagen se conforma de múltiples maneras: la PUBLICIDAD intenta fomentar la venta de bienes o servicios, de allí que es la estrategia de generar “deseo”; la PROPAGANDA intenta crear una fuerza colectiva o movimiento que influya en el consumo, de allí que sea la estrategia del “condicionamiento”. Pero es la COMUNICACIÓN CORPORATIVA quien diseña y ejecuta la estrategia de la CONFIANZA, ya que se refiere a la suma de todo aquello que hacen o dejan de hacer, voluntaria o involuntariamente, aquellos que conforman la empresa y en forma coherente, consistente y permanente hacen un esfuerzo para establecer y mantener confianza, buena voluntad y comprensión entre la empresa y sus públicos.

Desde el año 1998 Price waterhouse Coopers, junto a la prestigiosa publicación londinense Financial Times, publican un estudio sobre competitividad, gobernabilidad y respeto en el mercado global de las empresas más reconocidas. No es casual que General Electric y Microsoft sean consideradas las empresas más respetadas globalmente, considerando que respectivamente mantienen el primero y segundo lugar de forma consistente desde el año 1998. Del mismo modo, son dos empresas líderes en cuanto a crear valor para sus accionistas, en mostrar un compromiso dirigido hacia la Responsabilidad Social Corporativa y con un serio y sólido marco de Gobierno Corporativo.

La confianza no significa fe ciega, sino entregar responsabilidad y generar el balance adecuado entre deberes y derechos. Se escuchan las palabras, se observan los hechos, la credibilidad es producto de la coherencia y consistencia entre la palabra y los hechos. Y la Confianza se hace sostenible sólo a través de la información y formación hecha conocimiento. Más que ofrecer “datos” con cifras, lo que se impone es que compartan mayor “información”.

La globalización de los mercados y de los flujos financieros, la hipercompetencia a la que se enfrentan las empresas, el creciente interés en temas ambientales, de seguridad e higiene laboral y en tópicos sobre derechos humanos por parte de los grandes grupos compradores,

son elementos del entorno que condicionan las mejores prácticas corporativas. Por ello, hoy más que nunca debemos enfatizar nuestro compromiso con el cumplimiento de la misión institucional y la creación de una conciencia de autocontrol, frente una compleja realidad caracterizada por cada vez más numerosos casos de empresas que vieron afectada su credibilidad y confianza debido a una falta de seguimiento de los controles internos, o dicho de otra forma, a la falta de compromiso y responsabilidad con prácticas del hoy frecuentemente llamado “Buen Gobierno Corporativo”, como sistema organizacional y código de comportamiento tanto institucional como personal.

Debemos orientar nuestra energía e influencia ha crear adecuados marcos legales y estructuras de “gobierno” en la empresa; a una mejor infraestructura de los órganos de regulación y control, tanto dentro de la organización como aquellas instituciones públicas o privadas que deben vigilar y hasta regular sus prácticas. También la empresa debe combatir con más y mejor formación los problemas de corrupción y soborno como mecanismo comercial, problemas que ha señalado el pasado Foro Económico Mundial de Davos en 2003.

Un buen gobierno corporativo facilita la profundidad y eficiencia de los mercados de capital, generando una alternativa atractiva para los inversionistas. Esto permite direccionar de manera más eficiente los recursos financieros destinados al sector productivo. De esta forma se da cabida a una mayor perduración de las empresas en el tiempo y se incentiva una respuesta exitosa a los retos de la globalización, puesto que al estandarizar políticas internas de la empresa con mercados más modernos, el ambiente crea una firme percepción que llama la atención del inversionista y construye una buena reputación para el país donde se invierte. Sin duda los esfuerzos de buen gobierno crean un mejor ambiente para realizar negocios y sobre todo permite que los diferentes públicos confíen en la empresa y su actuación.

Según América Economía, de Feb 2003, a la pregunta ¿que actitud predomina entre los ejecutivos y empresas locales al enfrentar un conflicto ético? El 50% dijo que “aprovechan al máximo los vacíos de la ley”; un 41% sostiene que “no se debe mentir, pero no decir

toda la verdad” y un 21% opina que “haría lo mismo que la competencia”. Esta respuesta contrasta con que el 98% de los empresarios encuestados atribuyen “mucho importancia a la transparencia y la ética a la hora de decidir invertir o trabajar en una empresa”. Estas opiniones, sin duda, reflejan claramente una disonancia dentro del mundo corporativo latinoamericano.

En este ambiente general de pérdida de confianza, el mundo corporativo vive una “asimetría moral” entre las empresas y los diferentes países en donde ellas actúan. En el avasallante proceso de globalización, las buenas prácticas empresariales tanto en empresas públicas como privadas, evolucionaron a una velocidad mucho más lenta que el desarrollo de sus habilidades para escuchar con humildad al ciudadano que actúa en sociedad, es necesario comprender que las reformas deben ser primero aceptadas para que los beneficios puedan llegar tolerando el precio que ellas muchas veces exigen. Los beneficios, antes de hacerse tangibles sólo se sostienen en “percepciones de mejoramiento” en la calidad de vida, una expectativa de progreso que sólo se consolida si nos comunicamos estratégicamente con las distintas audiencias.

La “construcción” de percepciones exige el desarrollo de habilidades gerenciales que no siempre están presentes en el liderazgo empresarial público o privado, pero adicionalmente la gerencia sostenible de percepciones requiere de una planificación estratégica de los procesos de comunicación corporativa de la empresa, es decir, la comunicación, voluntaria o no, formal o informal, de todos aquellos que integran a la empresa (la palabra “corporativa”, proviene del latín “corpus”: cuerpo, que sugiere la suma de las partes que lo integran).

Las Universidades y las Escuelas de Negocios, tardaron mucho en incorporar la enseñanza de estrategias gerenciales para la transparencia; de estimular una mayor conciencia de la importancia Estratégica de la Comunicación, como una herramienta fundamental para ser competitivos; de sembrar sensibilidad social y ética empresarial, balanceando la “cultura tecnócrata” que se concentra en lo cuantitativo del balance corporativo de los estados financieros, con otros elementos no pragmáticos.

La revista América Economía en febrero de 2003, consultó a ejecutivos de empresa en Latinoamérica “qué tanto se maquillan los estados financieros en su país”, el 59% sostuvo que “como todo, algunos lo hacen y otros no”, sin embargo el 31% del promedio regional afirmó que “todos los hacen, incluso en las más prestigiosas empresas”. Destacan, a juicio de la revista, como los más “cínicos” por superar el promedio a Argentina, con un 52%, Perú con un 39% y Venezuela con un 33%. Es urgente el liderazgo del sector académico en el modelaje de mejores prácticas empresariales que puedan combatir las dramáticas respuestas de la comunidad de empresarios latinoamericanos a la encuesta, donde apenas un 10% afirmó que “pocos maquillan los estados financieros, porque la supervisión y las regulaciones son estrictas”.

Los empresarios latinoamericanos, en el desarrollo de sus “mejores prácticas de Gobierno Corporativo”, le respondieron a América Economía que los problemas de transparencia en los negocios deben solucionarse “separando la auditoría y la consultoría en las empresas de auditoría contable”. Así respondió el 45% como promedio regional, donde destaca Chile por estar sobre el promedio con un 48%. Otras respuestas fueron: “aumentar la fiscalización de las autoridades” con un total regional de 40%, destacando a Venezuela quien lo afirmó en un 48%; “perfeccionar la Ley y aumentar las penas” en un 39% regional donde el Brasil lo sostuvo en un 52%.

La encuesta refleja una clara tendencia a la búsqueda de “adoptar estándares contables globales”, ya que un 33% de la región lo afirmó como una solución a la problemática, porcentaje que se incrementa en el caso de Colombia con un 49%, lo que es claramente la consecuencia de un sostenido y tesonero trabajo de CONFECAMARAS, la federación que agrupa las diferentes Cámaras de Comercio del país y que desde hace dos años viene liderando un proceso de evolución cultural del empresario Colombiano en materia de Transparencia.

La responsabilidad individual y colectiva que debe ser formada en la academia y en la propia empresa como una extensión de la Universidad, tiene que trascender la

aproximación puramente “filosófica” de la ética en la actuación empresarial. El mundo académico tardó mucho en formar una gerencia más responsable y profesional que hiciera evolucionar las tradicionales relaciones públicas que organizaban cócteles y básicamente escribían “notas de prensa” a ser enviadas a los medios. Empresas que desarrollaran códigos éticos que no fueran cuestionados por la realidad de sus actuaciones, convirtiéndolos en más teoría o deseo que práctica o actuación, hay suficiente documentación que refleja un modelaje gerencial desacertado: Worldcom, Enron y más recientemente Parmalat en Italia.

Hemos vivido una etapa donde algunos “Códigos Éticos” nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero que para muchos, en la alta dirección, fueron más una estrategia de “relaciones públicas” hacia afuera, que partes estructurales de la Comunicación Estratégica que influye en el proceso de transformación cultural en la empresa, que cubre a todo y a todos los que la conforman.

Sólo se es una empresa socialmente responsable cuando el modelo de actuación y el modelo de Gobierno Corporativo estimulan prácticas transparentes, hacia adentro y hacia afuera de la misma empresa. Modelo de “gobierno” que no responde a esquemas acomodaticios (“máscaras” que se adaptan a cada circunstancia aprovechando “los vacíos de la Ley”, como afirmaron el 50% de los ejecutivos latinoamericanos entrevistados por América Economía en Febrero de 2003).

En Argentina (65%) y Perú (59%), estuvieron por encima del promedio de la región, mientras México y Venezuela prefirieron reflejar su actitud opinando que cuando existen problemas de conflictos éticos “nunca se debe mentir, pero tampoco decir toda la verdad”.

Estas actitudes dan explicación a una encuesta anterior de la misma revista en el mes de noviembre 2002, cuando, al consultar a los ejecutivos latinoamericanos sobre el “impacto en sus países de los escándalos contables en empresas de EEUU”, afirmaron en un 28% que “mucho, ya que las principales empresas están en la mira”, destacando Brasil con un 50%, México con 44%, para un promedio regional del 28% de impacto, situación que se

enfrenta a aquellas naciones que sostuvieron que los escándalos contables impactaron en “nada, ya que en el país es mejor no hablar de ciertas cosas”, promedio regional del 14% destacándose por encima de la media Argentina con un 35% y Venezuela con un 24%.

Los intereses económicos, sociales y políticos, muchas veces han estimulado “aperturas económicas”, privatizaciones e incluso frenado legislaciones, promoviendo barreras que no permiten competir en igualdad de condiciones, actuaciones públicas y privadas producidas por unas reglas del juego “concretas pero confusas”, como le escuché hace muchos años a un destacado político latinoamericano. Expresión que abiertamente refleja la importancia, para algunos empresarios, de que existan “inconsistencias legislativas” que luego permitan la “negociación” y en consecuencia la corrupción.

La pagina WEB de la Asociación de Directivos de Comunicación de España, DIRCOM, publicó un artículo de Marta Fernández, originalmente publicado en la revista española “Fiscal y Legal” a finales del 2002 titulado “La encrucijada del gobierno corporativo”, en el cual afirmó que “la información que publican las compañías experimentará un profundo proceso de transformación durante la próxima década”, que a las empresas les será exigido “máxima transparencia, nuevos niveles de información y de auditoria, lenguajes tecnológicos y más interlocución con los accionistas de las compañías”. El artículo publica un estudio elaborado por Samuel A. DiPiazza, consejero delegado mundial de PricewaterhouseCoopers, y Robert G. Eccles, antiguo profesor de la Harvard Business School, donde se señala que “actualmente, los accionistas y otros stakeholders –partes interesadas– demandan mayores niveles de transparencia. Los accionistas reconocen que la transparencia es un elemento necesario para crear y proteger su valor, nunca más aceptarán que se les prive de la información que necesitan”.

El estudio también considera que es necesario caminar hacia un nuevo modelo de transparencia corporativa, basado en tres niveles: los principios contables generalmente aceptados –nivel uno–; las normas para medir y presentar la información específica de cada sector –nivel dos– y las líneas de actuación para cada empresa –nivel tres–. “Esta

información irá en beneficio de los inversores y otros stakeholders, sólo si las empresas la presentan en cada nivel de una forma integrada”, señala PricewaterhouseCoopers.

En cuanto a la auditoria, el estudio aboga para que la información del nivel uno sea revisada obligatoriamente. Con respecto a la de nivel dos –sectorial–, en principio, sería voluntaria, aunque con el tiempo, los reguladores podrían decidir su obligatoriedad. Tratándose del nivel tres, lo lógico es que se audite sólo voluntariamente; si no existiría el riesgo de que “la dirección sólo facilitara información positiva”.

El estudio indica también, que “otra práctica deseable sería un mayor uso de Internet, no sólo para presentar los estados financieros, sino también para que los inversores individuales tengan una mayor participación a través de, por ejemplo, las videoconferencias”. Se trata, señala, Marta Fernández, de conseguir que las nuevas tecnologías redunden en una mayor transparencia y en un aumento del nivel de comunicación de las empresas.

La recompensa de un buen Gobierno Corporativo

En la medida en que los inversionistas tienen menos capacidad para entender el riesgo que están tomando al invertir dinero en las empresas, en esa misma medida aumenta la responsabilidad frente a ellos. Por eso es tan necesaria la transparencia, entendida como un estado de cosas donde hay información igual para todos que minimicen la incertidumbre de las inversiones.

La transparencia es una ventaja competitiva y “transparencia” sin criterio gerencial es presumir que la opinión pública es estática, por ello, se convierte en una herramienta que agrega valor a la posición competitiva de compañías tanto de capital abierto, como cerrado; tanto públicas, privadas o mixtas, como organizaciones sin fines de lucro. Empresas grandes, medianas y pequeñas; empresas familiares o no y en términos de su estrategia de negocios, la transparencia permite la construcción de confianza y, la gerencia efectiva y sostenible, de la reputación empresarial.

El ejercicio de un buen gobierno corporativo tiene que ver con “ética, eficacia y veracidad”, afirma Sonia De Paola, Gerente General de la Asociación Venezolana de Ejecutivos; “la responsabilidad que asume la empresa y su equipo gerencial frente a los legítimos intereses de quienes le han asignado recursos (inversión, capital de trabajo, etc.) con la seguridad de que no sólo serán bien empleados, sino que recibirán como contraprestación un incremento patrimonial”, sostiene Juan Carlos Roldan, miembro de la Junta Directiva de la misma Asociación y socio de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Las mejores organizaciones reconocen que la ética empresarial y la preocupación corporativa por los intereses sociales y de medio ambiente pueden tener un alto impacto en su reputación y por ende, en su desempeño corporativo. Es así, que un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz y a estimular una relación con ellas basadas en la confianza que genera su transparencia. El buen gobierno corporativo ayuda, de igual forma, a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que las comunidades con las que operan. Además de reflejar que sus Juntas Directivas son responsables con la compañía y los accionistas, ello ayuda a asegurar que las empresas operan para beneficio de la comunidad y contribuyen a su bienestar.

Las cámaras de comercio insisten en la consolidación de mecanismos alternativos de financiación que abran paso a la inversión extranjera de portafolio; que incentiven nuevos emisores de valores, impriman valor a los accionistas y garanticen la sustentabilidad de las sociedades en el largo plazo. En síntesis, es necesario socializar y popularizar -en el mejor sentido- el mercado de valores en el entorno empresarial y social, como lo ha dicho el presidente de Confecámaras – Colombia -, Eugenio Marulanda.

Las corporaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en clientes más leales, empleados más talentosos, mayor acceso al crédito y a la comprensión de proveedores que financian, más celeridad en la “permisería” necesaria de la administración pública y más atracción a la inversión de fondos multinacionales.

Actualmente existen organizaciones certificadoras de “Empresas Socialmente Responsables” con los consecuentes beneficios en términos de reputación e imagen y de estar en la mira de los inversionistas de fondos que prefieren invertir en empresas responsables. En México, CEMEFI es una organización que ha creado un sello de calidad, similar a la norma ISO, pero en el área de la responsabilidad social, que destaca cuáles son las empresas responsables en el país.

Por su parte, la Fundación Entorno, organizó en España, en el verano del 2003, una Conferencia titulada “Gobierno Corporativo para el desarrollo sostenible”, donde la empresa inglesa “Accountability” mostró su metodología para la presentación de reportes financieros que valoran la Responsabilidad social derivada de los Buenos Gobiernos de Empresa, igualmente fue presentado el índice SAM (Sustainable Asset Management) donde se incorpora en la valoración de las empresas aspectos que trascienden los puramente financieros. SAM es una empresa consultora y gestora de fondos financieros Independiente, exclusivamente especializada en “Sostenibilidad“ y recibe globalmente mandatos de gestión de fondos de inversion privados e institucionales.

Por otro lado, SAM cooperó con Dow Jones Indexes en la elaboración del primer índice global de sostenibilidad del mundo en 1999; seguido del DJSI STOXX en Septiembre 2001. Índices que son referencias para invertir en los países y en empresas. SAM ha traducido el índice como una guía que oriente la inversión de fondos públicos o privados a “empresas socialmente responsables”, lo que genera la percepción de mayor “valor” que otras que no son percibidas como “responsables”, es decir, que no cuentan con claras manifestaciones de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Por ejemplo, el fondo de pensiones de la Multinacional petrolera SHELL otorgó a SAM un mandato de gestión de sus fondos de inversion bajo criterios de sostenibilidad de 100 Millones de Euros (enero 2003) y la Seguridad Social Federal Suiza confió un mandato de gestión a SAM de 500 Millones de francos suizos (junio 2001), haciendo un benchmark Dow Jones Sustainability Index, que es otro índice internacional de “empresas socialmente responsables“ que son percibidas con mayor valor que otras que no son percibidas.

Afortunadamente, en Latinoamérica existen iniciativas que merecen nuestra atención. Tal es el caso de Brasil, que se ha ubicado en el número trece como el país con mejores y mayores niveles de autorregulación, la cual se concreta y protocoliza en el Novo Mercado de la Bolsa de Valores. Brasil tiene el Índice Bursátil especial de Gobierno Corporativo (IGC), que mide el nivel de negociabilidad de los valores emitidos por la sociedad en la lista del Novo Mercado: el mayor índice general de la bolsa de Sao Paulo.

El Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), en su edición del 2004, determinó que la sostenibilidad de una empresa genera valores y un considerable aporte al crecimiento integral de las organizaciones. Entre los cinco primeros valores que se obtienen gracias a la sostenibilidad empresarial están, en primer lugar, el aumento de la reputación y consecutivamente la eficiencia operacional y la atracción de talento. Estas son señales claras de una empresa que es considerada como sostenible, de una organización que definitivamente tiene unos cuantos puntos por encima de los niveles de competitividad en un mercado que es cada vez más exigente y concurrido.

El mundo desarrollado exhibe crecientes iniciativas regulatorias a favor de la Inversión Sostenible, obligando a las empresas a adoptar Códigos de Buen Gobierno Corporativo porque ello les hace comunicar más “valor”. EEUU, Alemania y Francia ya cuentan con leyes que promueven la transparencia al abordar los criterios sociales y medioambientales en la gestión de los fondos de pensiones. En América Latina, Panamá posee una ley vigente promovida por instituciones empresariales, en México se discuten propuestas sobre ello y, en general, Latinoamérica exhibe que todavía hay mucho por hacer. Sin duda, PARMALAT, el nuevo escándalo corporativo que sacude la opinión pública mundial, provocará nuevas legislaciones que podrían ser excesivas y hasta un riesgo para operar. En países europeos como Australia, la legislación implica a todos los gestores de fondos; en España existe una proposición aprobada por el Congreso en la que se insta al gobierno a crear una comisión técnica de expertos con el fin de elaborar un informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa y en la Comisión Europea se le encargó al EuroSIF (European Sustainable Investment Forum) para definir la posición europea al respecto.

Ser responsables socialmente es un seguro de vida, una “licencia para operar” (LTO), dicen los ingleses. Para el empresario, aún sin estar convencido, la responsabilidad social es un buen negocio. Lo que ha pasado es que todavía existe una confusión de roles y una falta de alineación de visiones entre aquellos que operan la empresa. Sólo un buen gobierno de la empresa, gestionado además, con claros y bien diferenciados roles de la Junta Directiva y su alta Gerencia, con una oportuna, coherente y consistente Comunicación Estratégica y Corporativa, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la CONFIANZA, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias. Estrategia corporativa orientada y alineada al cumplimiento del Plan de Negocios.

Principios y obstáculos de un “Buen Gobierno Corporativo”

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE, y otros multilaterales como el Banco Mundial, han identificado que los principios de Buen Gobierno Corporativo son: el respeto de los derechos de los accionistas, traducido en un tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital; clara definición de las responsabilidades y las funciones de la junta directiva; transparencia, fluidez e integridad de la información; comunicación efectiva con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno. Pero además, trasciende al mundo de la empresa privada cuando la OCDE afirma: “los gobiernos juegan un papel central en la constitución del clima legal, institucional y regulatorio para el desarrollo de los gobiernos corporativos individuales, sin embargo, la mayor responsabilidad está en el sector privado”.

Según el Foro Económico Mundial de Davos, los principales obstáculos para las economías emergentes fueron: marcos legales y estructuras de gobierno inadecuados; infraestructura inadecuada de los órganos de regulación y control; corrupción y soborno; consternación de propiedad accionaria; altos niveles de pobreza y precaria distribución del ingreso; falta de

educación a los medios de comunicación y restricciones a la libertad de prensa. Por otro lado, para la reunión del año 2004, se determinó que la reputación y la marca, además de la motivación al empleado, son características propias de una empresa con una buena ciudadanía corporativa. De allí lo fundamental de desarrollar estrategias de Comunicación Estratégica dentro y fuera de la empresa.

Es preciso mencionar que a pesar de que el Gobierno Corporativo y sus normativas son una realidad que vino para quedarse en la actuación empresarial y en los mercados de hoy en día, sigue siendo un tema en constante desarrollo. Lo mismo se aplica para las leyes y la posición de las cortes sobre este asunto.

Tal como apunta Florencio López, Director del Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de la Universidad de Yale (USA) las empresas no deben quedarse de brazos cruzados esperando las normativas y los reglamentos, pues se pueden tomar muchas iniciativas para mejorar su imagen y acceder a los mercados de capitales de forma consistente con los principios básicos de Buen Gobierno Corporativo.

“La crisis de Gobierno Corporativo no empieza con Enron o Worldcom, sino antes, en Asia, en 1997. Básicamente son dos grandes elementos los que caracterizan esta crisis. El primero es la gran carencia de responsabilidad sobre los deberes fiduciarios de aquellos que deben COMUNICAR, respetar o hasta representar a los accionistas de las empresas. Todo esto falla por la falta de independencia y por el gran conflicto de intereses que puede llegar a haber entre los que dirigen a la organización. La segunda causa de la explosión de gobernabilidad que vemos hoy en día es una falta de transparencia, de insuficiente información contable. Esto provoca una contabilidad con riesgo elevado y actividades que están fuera de los libros” opina Florencio López.

Problemáticas comunes que reflejan un mal gobierno corporativo

Además de saber cuál es el “deber ser”, también me propuse investigar la otra cara, la del “ser” de las empresas, y a manera de inventario sobre “malas prácticas empresariales”,

busqué la definición de “roles”, con la experiencia de vida de importantes profesionales como Jaime Oteyza, hoy Gerente General de Pizzolante Comunicación Estratégica. Como producto de sus 30 años como alto ejecutivo de Bancos Multinacionales, pudo conocer múltiples “comportamientos” donde distintos ejecutivos desdibujaron sus responsabilidades en la empresa frente a la gerencia, la Junta Directiva, los accionistas y otras audiencias claves para la empresa. Su experiencia me permite listar las más importantes actuaciones carentes de “Buen Gobierno Corporativo”:

“ADMINISTRADORES Y DIRECTORES de empresas, que son dueños de otras compañías que prestan servicios o venden insumos sin ninguna licitación en detrimento de los accionistas en general o de los minoritarios en particular, o que permiten lo mismo a compañías de parientes o relacionados, obteniendo o no lucro por ello. Personas que no son transparentes con la información financiera y de mercado para poder aprovecharse de la empresa vendiendo o comprando acciones según sea el caso, lo cual puede beneficiar sólo a un porcentaje de los accionistas. También personas que suministran información confidencial de la compañía a familiares y relacionados, para beneficio de estos. Por ejemplo, asociaciones que va a hacer la empresa, contratos en proceso de negociación, etc. Así mismo, aquellos que venden sus acciones antes de que suceda alguna situación especial en la compañía que ellos conocían por información no regular y de esta manera no ven afectado su patrimonio”.

Las faltas de Buen Gobierno también se evidencian en administradores y Directores que no se preocupan por la comunidad, manteniendo alejados sus intereses de los intereses del colectivo; igualmente los que impactan el medio ambiente al arrojar desechos contaminantes, creando pérdidas irreparables. También se refiere a “empresas multinacionales que exportan productos cuya venta no fue permitida en el país de origen por no estar comprobado si eran seguros para el usuario final (juguetes, medicina, cosméticos) o si producían efectos secundarios o adictivos (medicinas). Hacen esto para recuperar la inversión en los productos o para probar los mismos con los habitantes de estos otros países.”

En el sector de la BANCA, aquellos que se “auto prestan fondos para negocios que si van bien pagan y se quedan con la utilidad y si van mal los entregan en pago en detrimento de los accionistas y depositantes. En el caso de las Entidades de Ahorro y Préstamo en que por confianza de los depositantes (socios mutualistas) las convirtieron en compañías anónimas y las vendieron con grandes utilidades, de las cuales los depositantes no se beneficiaron. Bancos que revalúan los inmuebles (directamente o haciendo operaciones de venta con arrendamiento), demostrando situaciones irreales y en algunos casos repartiendo dividendos; lo que pone en riesgo a los depositantes. Accionistas mayoritarios de Bancos, los cuales vendieron al Banco inmuebles comprados días antes por precios infinitamente menores, o vendieron inmuebles que tenían o construyeron para los Bancos con márgenes exorbitantes; todo en detrimento de los demás accionistas, depositantes y país en general”.

En el sector de los CORREDORES DE BOLSA, están aquellos que se agrupan para influir en el mercado, llevando el valor de una acción al nivel que les interesa para adquirir o vender una posición. Algunos que, a veces con información de los administradores de las compañías, logran beneficiarse de situaciones no conocidas por los accionistas o el mercado en general. Aquellos que no son transparentes con sus clientes porque en una gran proporción están “sólo a la espera de la operación que los va a hacer ricos”. Son cortoplacistas, y con esa mentalidad recomiendan a su clientela, cuando el mercado de capitales es un negocio a largo plazo.

Para los AUDITORES, se refiere a “aquellos que son complacientes o no experimentados, que permiten a las empresas que reporten datos incompletos o falsos, en conjunción con los administradores”. Es por eso necesario que las autoridades tengan poder de investigación, esto es, un ejercicio que permita a los mercados de capitales sentir mucha más confianza.

ABOGADOS y administradores que revelan información confidencial de negociaciones como: OPAs, Fusiones, Expansiones de una compañía, compra de terrenos u oficinas en un área del país, etc., para beneficiar a relacionados u amigos. Esto en detrimento de los accionistas, compradores y de la compañía en general.

En el sector EMPRESARIAL en general, aquellas que para competir o para tener mejores resultados engañan a los consumidores no cumpliendo con las especificaciones de calidad y cantidad que ofrecen en los empaques; sacando a la venta productos con cantidades menores que, aunque son mencionadas en el empaque, no son publicitadas, dando así la apariencia de que se mantienen los precios o incluso se reducen. “Las empresas privadas de servicios públicos como electricidad, telefonía y aseo; deben ser muy cuidadosas en ser eficientes en el manejo de las licencias que el gobierno les ha dado para operar. Sus utilidades, después de las provisiones que garanticen un servicio cada día mejor, deben ser adecuadas a la realidad del país; no pueden arreglarlo todo aumentando las tarifas”, afirma Oteyza. Sus informes financieros deben ser muy detallados y públicos, ya que, aunque son empresas privadas, la población está constituida por usuarios forzados a su uso, generalmente sin alternativa.

“El estudio y aplicación del Gobierno Corporativo es necesario, pero no podemos dejar que se lleve a un nivel tal que las empresas se hagan inoperantes o muy costosos sus productos. Su aplicación hace que la competencia sea leal y los productos sean de calidad. Es imprescindible que las empresas desarrollen modelos de Gobernabilidad Corporativa que generen credibilidad en la forma como operan y los servicios que prestan”, sostiene Oteyza.

Del Código ético a las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo.

El Fundamento para una “Buena Gobernabilidad Corporativa” es el conocimiento de las Audiencias y la actuación responsable frente a ellas. La empresa multinacional cementera CEMEX, de origen Mexicano, establece en su código de ética algunas condiciones que deben cumplir los diferentes “stakeholders”, convirtiendo el código en una guía para la actuación gerencial. Aún cuando fue aprobado a finales de los noventa y antes de los escándalos internacionales de las empresas norteamericanas, está en completa concordancia con las más recientes propuestas que hacen los multilaterales y los reguladores en materia de “Buen Gobierno de Empresa”. Hoy los códigos de ética trascienden las posiciones principistas, y empiezan a concretar condiciones normativas, en lo interno, de aquello que

la empresa valora como la conducta que deben asumir todos aquellos que componen la empresa. Una síntesis del código expresa:

Clientes: “es vital detectar sus necesidades, aconsejarles, y definir luego los requisitos del trabajo (precio, tiempo, calidad, etc.), además, medir el grado de satisfacción, analizar posibles modificaciones al contrato o a futuros, ganar su confianza y su lealtad”.

Junta Directiva: “debemos esperar proactividad en su ejercicio, clara definición de objetivos, alineados y coherentes con las varias Políticas de la empresa (Misión, Visión), deben estar abiertos a la consulta y al trabajo en equipo. Hacer un sostenido esfuerzo de transparencia y ética, además de construir con sus decisiones una imagen digna en el medio social y empresarial”.

Alta Dirección: “deben hacer una clara definición del Plan de Negocios y analizar periódicamente la gestión; distribuir responsabilidades, además de establecer y comunicar políticas internas (personal, administración, calidad, operación, comunicación, etc.); debe obtener del Mercado un objetivo análisis de entorno, monitoreo del clima, tendencias, expectativas, habilidad para el “benchmarking”, y ser competitivos en forma responsable para crear y mantener una imagen que se fundamente en la reputación, etc”.

Proveedores: “debemos exigir calidad en sus suministros para garantizar la calidad de nuestro producto o servicio, estar abiertos a innovar, además de desarrollar los principios y prácticas de la Política de Comunicación de la empresa, como parte fundamental de la Cultura Corporativa”.

Personal: “comunicación oportuna y suficiente hacia abajo, hacia arriba, hacia los lados”.

Comunidad: “cada día es más importante la comunicación de la empresa hacia su vecindario y hacia su entorno, de allí la importancia de nuestras acciones como “Ciudadanos Corporativos”.

Competencia: “por encima de los intereses particulares, hay que desarrollar una política de comunicación gremial en beneficio de la actividad de negocios, participando solidariamente en actividades de promoción colectiva”.

Asesores: “hoy se está abandonando el criterio de autonomía operativa, dejando vacíos intencionales que se llenan con Asesores o alianzas. Esto requiere una acertada visión compartida y un Plan de Comunicaciones para lograr buenas relaciones y mantenerlas”.

Gobierno: “ante las diferentes autoridades nacionales, regionales, municipales, etc., hay que manejar una clara y coherente Política de Comunicación que atienda a la información oportuna acerca de la actividad empresarial, de su estructura y del cumplimiento con la variedad de disposiciones”.

El cuidado del ambiente: está tomando tan particular importancia, que puede ser de interés diseñar algún tipo de Política Ambiental, dentro y fuera de la empresa.

Los Medios de Comunicación: relaciones proactivas, abiertas y transparentes. Políticas de Comunicación coherentes, consistentes y permanentes. Monitoreo permanente de las tendencias de opinión.

El Plan Estratégico de la empresa debe estar expresado clara y alineadamente en los Planes y Políticas de Comunicación y debe ser claro en el delicado manejo de toda la importante serie de relaciones entre los diversos núcleos operativos y estratos de la organización. Gerencia estratégica de la Cultura e Identidad Corporativa que en CEMEX ha sido la clave de su éxito.

La definición de roles en la empresa es la herramienta que fundamenta un Buen Gobierno Corporativo

Para desarrollar una visión práctica de los roles gerenciales en la empresa, sostuve una serie de entrevistas con Presidentes de Bancos nacionales e internacionales, Instituciones,

analistas financieros, funcionarios públicos, además de diferentes empresarios en Venezuela.

Para Diana Espino, ex presidente del Instituto Venezolano de Ejecutivos de Finanzas, IVEF y alta funcionaria del Banco Santander en Venezuela, en el manejo de la empresa hay dos grupos importantes sobre el “cómo se toman decisiones”: La gerencia, encargada del día a día de la empresa, en ella recae la mayor parte de la responsabilidad por las decisiones; y la junta directiva, representación de los accionistas que “deben velar porque la empresa se maneje de una manera adecuada y que las decisiones se tomen en función de los intereses de todos”. Los miembros de la Junta Directiva “poseen obligaciones y responsabilidad fiduciaria y se deben al desarrollo de una conciencia y una moral. En la medida en que los inversionistas tienen menos capacidad para entender el riesgo que están tomando al invertir dinero en la empresa, en esa misma medida aumenta su responsabilidad frente a ellos”. Del respeto por las áreas que cubren dependerá el buen desempeño de la empresa y su sustentabilidad en el tiempo.

Para Jesús Eduardo Rodríguez, Director del Centro para la Actualización del Conocimiento Económico, CEDICE, ONG venezolana que promueve el pensamiento liberal, “el accionista es un inversionista que invierte unos recursos en búsqueda de unas utilidades, mientras el gerente tiene que satisfacer al accionista cumpliendo la misión de la empresa, que es satisfacer a los consumidores.

Para Gustavo Julio Vollmer, prestigioso industrial Venezolano del sector azucarero, “si bien son los accionistas quienes lo nombran, un Director tiene que buscar el equilibrio dentro de esa Junta Directiva, porque la empresa no se debe única y exclusivamente a sus accionistas, en una empresa hay consumidores, trabajadores, suplidores, bancos acreedores, una comunidad. Una junta directiva tiene una responsabilidad fiduciaria frente a sus accionistas. Tiene que buscar la forma de agregarle valor a esa compañía y debe tomar medidas para que ese valor suba. Más aún en un mercado deprimido”.

Alex Dalmady, ex-analista financiero de Patagon.com, sostiene que “la Junta Directiva y la gerencia de la empresa deben ser responsables hacia los inversionistas participantes, de la misma forma los participantes deben exigir esa responsabilidad. Eso implica tener roles más activos en esta relación. Los accionistas no deben preocuparse sólo por el rendimiento económico, sino por el comportamiento de la corporación. Hay una responsabilidad corporativa y guardar esa responsabilidad es tarea de todos”.

Por otro lado, Andrés Gluski, Presidente ejecutivo de AES en Venezuela, sostiene que “la gerencia debe tener una clara política de gobierno corporativo, y los accionistas tiene una responsabilidad de hacerle seguimiento de esta política y exigirle transparencia a la gerencia. Los miembros de la junta directiva nunca deben olvidarse que tienen una responsabilidad fiduciaria con todos los accionistas, que no están para representar sus propios intereses o los intereses de alguna empresa de la cual tiene acciones. Los miembros de la junta directiva deben velar por los intereses de la empresa y de todos los accionistas”.

Alejandro Bombaci, Director de la Unidad Funcional de apoyo de sistema de Empresas Polar, considera que “el accionista es una persona que está colocando capital a riesgo en un negocio, y la gerencia es un personal que tiene un contrato de trabajo con una compensación base fija. El gerente está muy influido por la demanda del mercado de capitales, donde hay gran demanda por resultados completos en ciertas áreas para simplemente cumplir una meta o un estándar de la industria. Ese mismo mercado ha desvirtuado el concepto de accionistas, debido a los inversionistas que entran y salen en la búsqueda de una utilidad. El concepto tradicional del inversionista es el accionista que compra una compañía porque cree en su producto, cree en que tiene una visión de negocio válida a largo plazo y quiere arriesgar su capital en ella. Ese concepto es a largo plazo”.

Robert Bottome, Director de Veneconomía, importante semanario privado venezolano de información económica, expresa que “el que tiene el poder debe estar dispuesto a compartirlo. En los roles dentro de la empresa, no es cuestión de confianza, es cuestión de estar suficientemente informados. El director debería tener dos funciones: ser la oposición constructiva a la persona que lo puso ahí, y debe defender los intereses del pequeño accionista”.

Manuel Sucre, Presidente Ejecutivo del periódico El Nacional y ex CFO de una importante Industria productora de alimentos, opina que “la Junta Directiva tiene que ver con todo lo referente a la visión y estrategia que la empresa va a asumir, debe asegurar que la empresa está en línea con la estrategia que se ha planteado, mientras la gerencia está mucho más relacionada con objetivos más específicos, con metas más concretas de forma tal que esas metas vayan en línea con la estrategia. Siempre debe recordar que su objetivo principal es maximizar el valor la empresa para los accionistas. La confianza no significa fe ciega, sino entregar la responsabilidad y generar el balance adecuado entre deberes y derechos”.

Philip Henríquez, Presidente Ejecutivo del Citibank define el rol de la gerencia frente a cada uno de sus públicos interesados (Stakeholders): “en la relación Gerencia-trabajador, la gerencia debe procurar el ambiente apropiado de trabajo, el desarrollo profesional, el entrenamiento y la compensación adecuada. Esto se traduce en un empleado satisfecho de trabajar en una organización. En la relación Gerencia-cliente: la empresa debe proveer los mejores servicios y productos, se les debe satisfacer sus necesidades y crearles valor. Entre Gerencia-sociedad: la sociedad espera recibir de las organizaciones una cuota parte del beneficio, un apoyo social; y en la relación Gerencia-reguladores: la institución debe posicionarse de tal manera que pueda aportar a los reguladores mejoras dentro de su ámbito, sentirse cómodos con la gestión que lleva a cabo la gerencia, con información clara, precisa, transparente”.

Finalmente, Tomás M. Adrián, Asesor jurídico de la Comisión Nacional de Valores de Venezuela, afirma que “un buen Director de empresa es garantía de criterio de independencia y pluralidad. *Independencia*: que representen el mayor número de intereses posibles y que tengan el mayor número de fuentes de información posible; *pluralidad*: que sean personas que puedan aportar a las discusiones dentro de la junta directiva criterios que no sean criterios del accionista mayoritario. Es tal como menciona Florencio López, que en aquellos casos en los que existe una mayor protección al inversionista, hay una mayor concentración de la propiedad accionaria y con un mercado de capitales más amplio que permite un financiamiento más hacedero de parte de las empresas; mientras que con una

poco protección al inversionista, lleva a un mercado de valores muy poco valuado. Las reglas de buen gobierno corporativo no son reglas del derecho, no siempre están impuestas por leyes o resoluciones, sino que son recomendaciones que vienen de comités de análisis de entes privados, que llegan a la conclusión de que para que las compañías funcionen de manera adecuada deberían establecer unos estándares de conducta”.

El desafío en Latinoamérica, de una tendencia indetenible.

En nuestra región todavía estamos aprendiendo a ser multinacionales y globales, términos claramente diferenciados pero que suelen confundirse en medio de una nueva y muy compleja circunstancia económica, social y política.

En Latinoamérica es difícil planificar el largo plazo, por lo que muchas veces la táctica para sobrevivir sustituye a la estrategia para crecer y consolidarse; la reputación y la buena imagen de las empresas sufre mucho ya que requiere del tiempo que no siempre la empresa está dispuesta a invertir. La flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante no puede vulnerar los valores y buenas prácticas que guían las actuaciones de la empresa, que describen los comportamientos esperados para vivir la misión que ha definido y que apuntalan su confianza.

Las empresas que van a ganar credibilidad bajo las nuevas realidades sociales y geopolíticas son aquellas que consideren a sus “públicos” como SUJETOS DE OPINIÓN, más que SUJETOS DE CONSUMO. El consumidor, la banca, las comunidades, y los diferentes públicos internos, los socios minoritarios y los proveedores, castigan a las empresas que no expresan con nitidez su forma de pensar, a través de sus actuaciones.

Cuando los recursos son escasos, como sucede hoy en Latinoamérica y las ideas son exageradamente divergentes, la lucha por el poder se acentúa en la sociedad. Un reciente ejemplo de ello es el editorial de la Revista América Economía en su edición de Febrero. Allí se señala que la empresa Home Depot, una importante cadena de hipermercados de ferretería, fue obligada por sus clientes a exigir a sus proveedores de madera, ubicados en

Chile, que los envíos de mercancía estuvieran certificados por una ONG ambientalista vinculada a Greenpeace. Sin duda, hasta las políticas de compra hoy están influenciadas por el manejo estratégico-global de percepciones.

En Latinoamérica se hace cada vez más difícil operar con métodos estandarizados y no sólo por la crisis política general y la baja credibilidad institucional, sino por el alto grado emocional que impacta al recurso humano, al consumidor y a las diferentes audiencias con las que la empresa actúa. Hemos sido tremendamente torpes en la gerencia estratégica de las emociones. Como en cualquier país, una ORGANIZACIÓN está conformada por una RED de personas que mantiene relaciones para lograr determinados propósitos expresados a partir de MENSAJES que se formalizan en ACUERDOS.

En Latinoamérica se tangibiliza con facilidad el error de no adaptar modelos de gobierno — sin negociar valores — a nuestra forma de ser y hacer, es decir a nuestros mapas culturales. Tenemos mucho por gerenciar en la integración de modelos culturales, a partir de una clara tolerancia, es decir, buscar la distancia más corta que separe dos puntos de vista. Sólo una relación fundada en valores comunes genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos y todo ello es indispensable para vivir tiempos como los actuales.

Afortunadamente, todavía la región cuenta con emblemáticos sectores empresariales cuya positiva y fuerte cultura de empresa sigue siendo exitosa en su país e inclusive en la actuación internacional, como es el caso de Cemex, empresa global de origen Mexicano. También es el caso de la Mesa Redonda Regional de Gobierno Corporativo de Latinoamérica de Octubre de 2003, en el que se publicó el “White Paper on Corporate Governance in Latin America”. Según narra Desmond Dillon, Secretario del Consejo Ejecutivo de Mejores Prácticas AVE, Asociación Venezolana de Ejecutivos esta mesa se organizó en cooperación con la OCDE, el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Foro Global de Gobierno Corporativo y el Instituto Latinoamericano de Gobernanza Corporativa que recientemente fundamos con el apoyo de las instituciones antes mencionadas. El documento también contó con la participación de líderes del sector

empresarial de Latinoamérica, autoridades, inversionistas, organizaciones sindicales, ONG's, creadores de políticas públicas y otras organizaciones e individuos con interés y experticia en el tema.

El propósito de la creación de este White Paper fue para lograr: 1) Otorgarle a los creadores de políticas públicas, instituciones multilaterales, expertos y líderes del sector privado un panorama de los aspectos más importantes en materia de gobierno corporativo en Latinoamérica, proveyendo igualmente puntos de referencia (benchmarks) para evaluar progreso. 2) Ofrecer recomendaciones para mejorar el gobierno corporativo en la región, ya sea para su ejecución por las autoridades gubernamentales, multilaterales e instituciones del sector privado. 3) Servir de fuente de información para evaluar los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE a ser modificados en 2004.

Sin embargo, las empresas hoy sufren la amenaza del crecimiento regional que exige la globalización. Al intervenir nuevo capital humano, con mapas mentales y de actuación diferentes, distintas referencias a los valores de los fundadores, tiene grandes dificultades para trascender a toda esa organización el elegante folleto de “Visión, Misión y Valores” y es importante que existan estrategias bien planificadas de Comunicación Estratégica en la empresa.

Mientras la visión es una declaración sobre el futuro de la organización que describe aquello que “queremos ser”, la misión y los valores describen aquello con lo que “nos comprometemos”, esos mensajes deben estar meridianamente claros en toda la empresa independientemente del nivel organizacional.

Se escuchan reflexiones comunes y frecuentemente coherentes sobre la problemática en la implantación y la real aceptación de las reformas en las economías de la región, sin embargo ¿por qué si “todos” estamos de acuerdo en su importancia, las reformas no han podido ser sustentables? Fracaso que va acompañado a la crisis de los partidos políticos en general y que nos ha conducido, como afirmara Peter Romero (ex subsecretario de Estado-USA) en la reciente Convención de la Federación Latinoamericana de Banqueros,

FELABAN (Miami, Diciembre 2003): “el denominador común de los recientes Presidentes electos en centro y sur América es que todos han surgido de la ciudadanía activa, fuera de las estructuras de los partidos, caracterizando sus actuaciones por la falta de experiencia política y un tinte populista que nace de compromisos de campaña con visión de corto plazo”.

Frente la pérdida de credibilidad la relación no transparente entre empresarios y gobiernos, además de la complicidad de intereses frente a una débil legitimidad institucional, donde sobresale la crisis de la justicia, ha hecho que el clima para la inversión se ha enrarecido y pareciera que los modelos económico existentes no van a resolver la crisis social y económica que refleja la región.

De la Revolución de la Transparencia a la Rebelión contra el Buen Gobierno Corporativo

La mejor actitud para crecer y hacer crecer, además de consolidar nuestras empresas, instituciones y a nosotros mismo como seres humanos, es sin duda *descubrir lo que se tiene y construir lo que se exige* en tiempos de transformaciones complejas y muchas veces dramáticas. A finales de los noventa, en la Cumbre Anticorrupción de Cartagena de Indias, Colombia, organizada por la OEA, compartí una reflexión, previa a los escándalos financieros internacionales, que dio origen a mi artículo “La Revolución de la Transparencia”. América Economía ya había lanzado una voz de alerta sobre las expectativas de los hoy llamados “stakeholders”. Amenazas solo manejables en ambientes de autorregulación, firme voluntar por armonizar los legítimos intereses de la empresa con las expectativas de la sociedad en la que opera. Muchas voces advirtieron de una tendencia indetenible y frente a la miopía y hasta a la arrogancia corporativa de no prepararse para la “revolución”, hoy nos encontramos con una “rebelión” en marcha.

La Real Academia lo explica mejor, las palabras “revolución” y “rebelión” parte de un concepto común: *Acción y Efecto*. El DRAE define *revolución* como un “cambio violento en las instituciones políticas, económicas o sociales de una nación” y esa *acción*, que luego de la crisis de Enron y Worldcom, dio paso a la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), creada por los Estados Unidos, bajo el Proyecto de Corporate Responsibility, con el propósito de devolver la confianza a los inversionistas en el mercado norteamericano, tuvo un *efecto*, y es la *rebelión* que para el DRAE es el “levantamiento público y en cierta hostilidad contra los poderes del estado, con el fin de derrocarlos”. Sin embargo, la *acción* de la *rebelión* también tendrá un *efecto* y él, está por escribirse, ya que algunas corporaciones sostienen que las reformas sobre el buen gobierno han ido demasiado lejos y, en lugar, de detectar la raíz del problema de confianza, suponen una carga innecesaria para las empresas.

La compleja simplicidad de la transparencia

La relación de las empresas que cuentan con Prácticas de Buen Gobierno Corporativo frente a sus diferentes “Stakeholders” hace foco en dos ejes de permanente trabajo: primero, la TRANSPARENCIA de gestión y segundo la INDEPENDENCIA en los criterios de administración y la supervisión de la gestión de administración. Los administradores o la gerencia de la empresa debe actuar en el mejor interés de la compañía, apartando los intereses propios, los accionistas deben asumir su rol de participación, supervisión y control de las decisiones de la compañía sometidos a su consideración, mientras los Asesores deben ver a la empresa como el cliente y no los individuos que la administran. Algunos Directivos de empresas, sostienen que el consenso inicial a favor del Gobierno Corporativo parece haberse desvanecido, mientras otros promueven con fuerza y convicción sus buenas prácticas y se autorregulan. La Bolsa de NY dice que la nueva legislación desanima a las empresas que quieren cotizar y el mundo se debate sobre la proliferación de campañas de inversores en contra de directivos de las compañías exigiendo mayor transparencia. Las asambleas generales anuales nunca antes habían alcanzado este grado de polémica. Sean Harrigan, presidente de Calpers, el fondo de pensiones más influyente de los Estados Unidos, se ha convertido en el “azote de los consejeros” titulaba en España, el periódico Expansión, quien afirma que el fondo ha votado en contra de la

reelección del 90% de los directores de unas 3.000 empresa que se encuentran en su cartera de acciones que han contratado auditoras para ofrecer servicios no relacionados con la contabilidad, como la asesoría fiscal. Aún cuando la SOX no prohíbe esta práctica, Calpers opina que crea conflicto de intereses con las propias auditoras. Sin duda, en el fondo se interpreta la prudencia de su presidente y aquello que esperan los accionistas de Harrigan. Cuando Calpers pidió en el año 2003 que Dick Grasso renunciara, fue el principio del fin del presidente de la Bolsa de NY y cuando en este año 2004 expresó la inconformidad sobre la gestión de Michael Eisner, presidente de Disney, enseguida la asamblea de accionistas le retiró su apoyo y salió del cargo.

Este ejercicio de democracia corporativa, se repite también en numerosos fondos y en políticas definidas por la Banca Multilateral. Calpers es un activista en defensa del Buen Gobierno, sin embargo es acusado por grupos empresariales de “estar más interesados en la ingeniería social que en conseguir el mayor rendimiento, como ellos hacen”. Warren Buffett, de Berkshire Hathaway, grupo de inversión y seguros, advirtió que “un aumento indiscriminado de activismo podría acabar por perjudicar la democracia accionarial”, mientras la SEC está examinando dar más poder a los accionistas a la hora de proponer la elección de directores.

El activismo de los accionistas, además de la sobre-regulación que llenó el vacío que dejó una autorregulación tardía o poco transparente, es sólo parte del enfoque, porque también se destaca el *efecto* de la *revolución*: una dura carga administrativa para las empresas, producto ésta de las reformas legales donde analistas afirman que el Fiscal General de NY, Eliot Spitzer, “ha empujado a la SEC y a otras autoridades a actuar y ahora nos encontramos con todos ellos compitiendo para parecer los más duros”. Igual situación puede suceder en Latinoamérica con la creciente proliferación de códigos de Buen Gobierno promovidos por multilaterales, reguladores y particulares, quienes, ante el cúmulo de propuestas, también compiten por mostrar quien hace más y mejores Prácticas de Buen Gobierno, cuando en la realidad, resulta mucho más difícil implementar las normas de lo que las autoridades imaginan y, además, están teniendo importantes consecuencias, algunas de éstas con las que no contaban, una de ellas es la ventaja de crear

un código común o asumir el riesgo de que el vacío o la polémica permita la generación de iniciativas independientes que, con el afán de diferenciarse, hace que las autoridades reguladoras vayan mas allá de lo necesario, cuyas normas en nada están alineadas a las realidades locales y necesidades propias de la promoción del mercado de valores.

El contenido de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) o como sobrevivir en el intento.

Para Desmond Dillon Mc Loughlin, abogado socio de Consultores Jurídicos Ayala Dillon Fernández Linares y coordinador del Consejo Ejecutivo Mejores Prácticas Corporativas AVE, la aplicación de principios de gobierno corporativo ha implicado un cambio de visión sobre la gestión y administración de las empresas, especialmente sobre las empresas que cotizan sus acciones en bolsa de valores, eje temático que asumimos en la Asociación Venezolana de Ejecutivos desde el momento que me honraron sus miembros al ser electo con su presidente. En términos generales, los principales objetivos perseguidos son la transparencia de gestión, la independencia en los criterios de administración y la supervisión de la mencionada gestión de administración. Sin embargo, estos objetivos exigen que las personas que rodean a una empresa se involucren activamente en ella: los administradores deben actuar en el mejor interés de la compañía, apartando lo intereses propios, los accionistas deben asumir su rol de participación, supervisión y control de las decisiones de la compañía sometidos a su consideración. Igualmente, los asesores deben ver a la empresa como el cliente y no los individuos que la administran. Su implantación en países desarrollados, como Estado Unidos en el año 2002, ha sido notoria ante la promulgación de la "Sarbanes Oxley Act" (SOX).

La SOX aplica para todas aquellas empresas que cotizan sus acciones en las bolsas de valores de los EEUU, así como aquellas compañías que han emitido y colocado deuda privada en los mercados financieros de EEUU. Entre los aspectos más importantes podemos mencionar: el director de finanzas y presidente de la compañía deben certificar la veracidad de los estados financieros. La ley establece sanciones de carácter penal especiales para el supuesto de falsa atestación, el comité de auditoria debe estar compuesto por

directores independientes y otorga mayores poderes a dicho comité, exige a los asesores legales de empresas que cotizan sus acciones en bolsa a reportar cualquier evidencia de una violación a las normas de mercado de valores al consultor jurídico de la empresa o al presidente de la compañía, y si estos representantes no ejecutan las mejoras que amerita el caso, deberá el asesor legal reportar la violación a los directores independientes o a la junta directiva. También establece la obligación de divulgar de forma inmediata cualquier cambio en la condición financiera de la empresa así como reportar cualquier transacción no registrada en el balance que pueda tener un efecto de consideración para el presente o futuro de la salud financiera de la empresa, requiere que los directores, accionistas principales y gerentes informen compra de acciones en la compañía dentro de los 2 días siguientes a la fecha de transacción y prohíbe a las firmas contables que audita una empresa que cotiza sus acciones en bolsa a ofrecer de forma simultánea servicios profesionales distintos a la auditoría contable a la misma compañía.

Para Dillon, el impacto de la SOX, es más bien sobre aquellas empresas de capital latinoamericano que estén inscritos en la Bolsa de NY o el Nasdaq, y/o colocan obligaciones en el mercado de valores americano. Es importante mencionar, sostiene el Coordinador del Consejo de Buenas Prácticas de AVE, que aquellas empresas que estén inscritos en la Bolsa de NY o el Nasdaq están sometidas a una serie de requerimientos legales relativos a parámetros de gobierno corporativo planteados por dichos mercados de valores, y que fueron adoptados por la SEC a mediados del año 2003. De las disposiciones del SOX se pueden diferenciar, por su vigencia, dos grupos: primero, las disposiciones que entraron en vigencia al momento de dictarse la ley, y aquellas disposiciones que requieren para su aplicación una reglamentación específica de parte de la SEC. Para empresas que no son norteamericanas, Dillon apunta que las principales normas aplicables son: Disposiciones que entraron en vigencia la momento de dictarse la ley, donde se exige la certificación en forma separada tanto del CEO como del CFO haciendo constar que la información financiera que se presenta en forma periódica a la SEC cumple con todos los requisitos legales del mercado de valores y que refleja la condición financiera de la empresa. Se prohíbe otorgar nuevos préstamos a directores y altos ejecutivos y a no modificar o extender los que estén pendientes de pago, a la protección para los

"Whistleblowers" (aquellos empleados que ayudan en la investigación de fraudes en el mercado de valores). Hay otras disposiciones que requieren para su aplicación una reglamentación específica de parte de la SEC. Incluyen el requerimiento de un informe por parte de la gerencia que evalúe los procedimientos de control contable internos de la compañía, a divulgar si la empresa tiene un código de ética aplicable a la alta gerencia, y si no lo tiene, que explique el motivo a divulgar cantidad e identificación de las personas que constituyen los "expertos financieros" del comité de auditoria, y su condición o no de Independiente y en caso negativo, ha explicar el motivo. También prohíbe cualquier influencia o presión indebida sobre los auditores contables de la compañía, ha establecer parámetros de actuación para los Comités de Auditoria de las empresas. Adicionalmente, la SOX creó una junta supervisora que se registrará e inspeccionará los auditores de empresas cotizadas, y establecerá estándares contables.

Un dinero “barato” que se hace muy caro.

Ante las crecientes críticas al nuevo marco regulatorio impuesto por la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), recuerdo un principio de la Teoría del Caos que sostiene que “la perturbación de un sistema no depende de la perturbación, si no depende de la organización del sistema”. La perturbación no es necesariamente la SOX, sino la manera como se ha organizado el sistema de gerencial de la empresa y hoy debe reinventarse a si mismo frente a un creciente número de nuevas demandas, hoy por mandato de ley. Hank Greenberg, Presidente de AIG, se quejó, según FT, de que su compañía gastaba casi 300 millones de dólares al año en cumplir las nuevas exigencias regulatorias, hace poco el presidente de un importante banco regional de exportaciones me decía que para el mes de mayo ya había consumido todo su presupuesto para honorarios de abogados y firmas auditoras, y todavía faltaban 7 meses para el cierre del ejercicio. General Electric ha gastado 30 millones de dólares y 250.000 horas de tiempo de sus empleados, en instaurar los nuevos procedimientos que impone la SOX. Para CONCAMIN, Confederación de Cámaras Industriales, México pierde más de 120 millones de Dólares por la excesiva regulación, factor que afectan la competitividad, dificulta la operación e incluso impide la apertura de nuevos negocios,

mientras el presidente de CONFENER afirmó, en una reunión del IVEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas), que las malas regulaciones les cuestan al país entre el 11% y 12% de su PIB. Un estudio realizado por Foley&Lardner, una firma de abogados consultada por el Financial Times en un reportaje firmado por Adrian Michael, mostraba que el 20% de las más de 100 compañías cotizadas consultadas estaban considerando la posibilidad de abandonar la bolsa como consecuencia de la nueva regulación SOX. El estudio afirma que el costo promedio de una compañía cotizada con ingresos anuales por debajo de 1000 millones de dólares ha aumentado en 130% como resultado de los requisitos de la ley Sarbanes-Oxley en el 2003.

Para los periodistas Deborah Solomon y Cassell Bryan-low, del prestigioso periódico The Wall Street Journal (WSJ), las compañías estadounidenses alegan que las nuevas normativas para mejorar la transparencia y responsabilidad corporativas les van a salir caras este año, tanto en tiempo como en dólares. “El costo real no es el aumento en dólares, es tener gente que debería concentrarse en el negocio dedicada al cumplimiento de los detalles de las normas”, dice Peter Bible, director general de contabilidad de General Motors Corp. “Todos piensan que tienen que hacer algo para reaccionar a los escándalos corporativos, pero realmente se debe parar un segundo y pensar: “¿cómo está beneficiando esto a nuestros accionistas?”. Las normas entran en vigor en un momento en el que las empresas ya están combatiendo el aumento de los costos, incluyendo los gastos de cobertura de salud. Aunque las normas más costosas de la Sarbanes-Oxley aún tienen que entrar en vigor, las compañías dicen que sus costos de auditoría ya están aumentando en un 30% o más, como resultado de las nuevas y restrictivas normativas contables, incluyendo normas que obligan a registrar en los libros asuntos que antes podían permanecer fuera de los balances. Asimismo, las compañías tienen que pagar altas comisiones para financiar una nueva junta de supervisión contable, hasta US\$2 millones al año para las grandes empresas. Para Salomon y Bryan-low, el Congreso y la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) han impuesto revisiones adicionales que justo ahora comienzan a afectar los resultados finales.

Los cambios están destinados a fortalecer la responsabilidad corporativa para restaurar la confianza del inversionista. Los defensores de la normativa dicen que ayudará a las compañías a evitar problemas costosos en el futuro. “No podemos perder de vista el hecho de que nos hemos acercado a una pérdida total de la confianza del inversionista en los resultados financieros y la integridad del proceso de informes financieros”, dice Charles Mulford, profesor de contabilidad del Instituto de Tecnología de Georgia. No obstante, los costos se acumulan, para Magma Design Automation Inc., diseñadora de chips para computadoras con sede en Santa Clara, California, ha visto dispararse sus cuentas legales y contables. El último trimestre, Magma culpó a las nuevas normas por tener que recortar un centavo en su ganancia por acción (registró US\$0,09 en lugar de US\$0,10). La compañía, que obtuvo US\$75 millones en ingresos durante el año fiscal que terminó en marzo de 2003, vio duplicarse sus tarifas legales durante el primer trimestre del año fiscal 2004. “Estamos observando una pérdida significativa”, dice Bill Kiernan, director de Magma. “No estaríamos preparando esta cantidad de documentación o pasando por un ejercicio tan exhaustivo si no fuera por la ley Sarbanes-Oxley”.

Al igual que Magma, la mayoría de las compañías dicen que entienden la necesidad de normativas más estrictas pero se quejan de que algunas de ellas están duplicadas, mientras que otras las obligan a dedicar miles de horas de personal para formalizar procedimientos que ya están implementados. La crítica más mordaz va dirigida a una directriz para mejorar los controles internos. A comienzos de junio de 2004, sostiene la investigación de WSJ, la gerencia en la mayoría de las grandes compañías debe imponer controles internos más rigurosos, evaluar la efectividad de dichos controles y pagar una evaluación independiente realizada por auditores externos. Un sondeo a 321 compañías muestra que las empresas con ingresos superiores a los US\$5.000 millones prevén gastar un promedio de US\$4,7 millones cada una para poner en práctica la nueva normativa este año, según Financial Executives International, que representa a los altos ejecutivos.

Ciertamente, el mercado de valores ya no es el camino para lograr el “dinero barato”, muchos fueron los engaños a los inversionistas y los “globos de ensayo” que atraparon algunos incautos que se estrellaron con la realidad, al caer a tierra. La falta de confianza por

las experiencias vividas exigió mayores restricciones, basta con recordar la explosión de inversiones en las DOTCOM, o mezcla perversa entre los llamados “yuppies” y los “nerds” del momento: conocimiento y habilidad que unidos, olvidaron el derecho de aquel que confió en sus proyectos al reclamarle su inversión; también valdría la pena recordar el escándalo PARMALAT y el casi medio millón de inversionistas y 36.000 empleados, que vieron esfumar frente a los reportes financieros maquillados más de 10.000 millones de euros. Aun siendo complejo el acceso a los mercados financiaron hay otras opciones como la colocación de bonos. Los caminos que nos trajeron hasta aquí, no son los mismos que nos llevarán a donde queremos ir, por ende no podemos pensar entonces en caminos únicos de acceso a los recursos financieros. Es el caso de Britt, prestigiosa empresa cafetera de Costa Rica que abandonó su proyecto de entrada al mercado financiero norteamericano ante el costo del nuevo marco regulatorio.

The Wall Street alerta y llama a la conciencia sobre la nueva realidad corporativa

En el año 2003, un año después de que los reguladores de Estados Unidos dijeron a los empresarios de ese país que no podían mantenerse el viejo estilo de gobierno corporativo después de los escándalos en Enron, Tyco, WorldCom y otros, a través de la promulgación de la SOX, los periodistas Carol Hymowitz y Joan Lublin, también del The Wall Street Journal (WSJ), afirmaron que los miembros de las Juntas Directivas de estas empresas habían pasado por alto o no habían visto los problemas, algunos de los cuales incluían ardidés contables fraudulentos. La Ley Sarbanes-Oxley, que se convirtió en ley el 30 de julio del año 2002, junto con las reglas propuestas por dos bolsas de valores, han generado para estos analistas, docenas de reformas para empresas que cotizan en bolsa. Éstas incluyen una mayor separación de las labores del presidente ejecutivo y el presidente de la junta, y la designación de más miembros del directorio independiente que no tengan una relación de negocios con la empresa. Los comités de auditoría de los directorios, que se supone deben vigilar los libros de la compañía, ahora deben de tener por lo menos un experto en finanzas, o explicar por qué no lo tienen. El comité de auditoría en pleno debe revisar los informes financieros cada trimestre después de que el presidente ejecutivo y el

director general de finanzas lo han certificado. No resulta claro aún, sin embargo, si estas reformas significan que las empresas que cotizan en bolsa se gobiernan mejor de lo que lo hacían antes.

Definitivamente, señala la investigación de WSJ, la Ley Sarbanes-Oxley ha aumentado la conciencia frente a los procedimientos honestos y los riesgos penales de no cumplirlos. Las reformas “podrían dar por terminado el ambiente de amiguismo en las juntas corporativas, donde los miembros se preocupaban más de sus currículos y de fomentar las relaciones personales que de proteger a la empresa de la corrupción”. Se ha transferido algo de poder de los presidentes ejecutivos a las juntas al requerir que los miembros externos, quienes no son parte del equipo ejecutivo de la empresa, se expresen de manera franca y en privado.

Aún así, los críticos declaran para WSJ que las nuevas regulaciones han sepultado a los miembros de las juntas bajo un papeleo adicional y que éstas no han logrado enfrentar los asuntos que más le importan al inversionista promedio: “las remuneraciones ejecutivas en exceso generosas, la poca evaluación del desempeño de los propios miembros de las juntas y el sentimiento entre los accionistas de que se les ha dejado fuera del proceso de selección de los miembros de la junta. Y aún no existe un método sencillo para que aquellos que quieran denunciar conductas incorrectas se puedan comunicar directamente con los miembros de las juntas”. A otros también les preocupa que si la junta y la gerencia se concentran principalmente en el cumplimiento de estas reglas, las empresas se volverán reacias al riesgo. El resultado, publicado en el WSJ, es que las compañías se harán menos preguntas estratégicas, como “¿qué diferencia a su compañía y por qué piensa que puede lograr su estrategia?”, según dice Steven Reinemund, presidente de PepsiCo Inc.

He aquí algunos aspectos cruciales para Carol Hymowitz y Joan Lublin, donde se ha buscado aplicar las reformas y que aún cuando fueron señaladas antes, WSJ las confronta a la opinión de empresarios. Comités de auditoría: la Ley Sarbanes-Oxley ha desatado una mayor supervisión de los comités de auditoría que vigilan las prácticas contables de una empresa. Muchos comités de auditoría están pasando mucho más tiempo de lo que solían en la revisión de los informes financieros y vigilando a los auditores. Algunos, señala WSJ,

se están reuniendo 10 u 11 veces al año, comparado a las tres o cuatro veces que se reunían antes. Como resultado, "están mejor preparados para prevenir problemas", opina Barbara Hackman Franklin, quien encabeza los comités de auditoría de Dow Chemical Co. y Aetna Inc., y que también participa en los comités de auditoría de otras dos empresas. Antes de convocar a una reunión del comité de auditoría de Dow Chemical este mes, envió a otros miembros casi 100 páginas de material de lectura. "¿Acaso el trabajo extra significa que nunca tendremos otro Enron? No lo creo", reconoce Franklin, quien es una asesora empresarial internacional y ex secretaria de Comercio de EE.UU. "Si la gerencia está siendo deshonesto, aún será difícil llegar al fondo".

Muchos comités de auditoría carecen de los suficientes conocimientos como para revisar los informes financieros, dice Roman Weil, profesor de contabilidad en la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago. En unos seminarios recientes sobre gobierno corporativo patrocinados conjuntamente por la Universidad de Chicago y otras dos instituciones, un 70% de los cerca de 500 participantes que contestaron la prueba de Weil de principios contables básicos, reprobó. Muchos eran ejecutivos de alto nivel que sirven en comités de auditoría. La mayoría ni siquiera comprendían cómo preguntarle a los auditores acerca de las decisiones que afectan los ingresos registrados.

Transferencia de poder en una medida nada sorprendente, muchos directorios corporativos están contratando abogados para que los asesoren sobre la expansión de sus funciones y responsabilidades bajo las reformas actuales y pendientes. Pero en ocasiones dedican mucho tiempo a escuchar a sus asesores, en lugar de atender los negocios de la empresa.

Para reunir más información, aparte de la que reciben en las reuniones de junta, más miembros están visitando las oficinas de las empresas. Entre los cambios al gobierno corporativo que General Electric Co. realizó en el 2002, está la exigencia de que los miembros visiten dos filiales de GE al año sin la presencia de altos ejecutivos. Ese es un comienzo, pero es improbable que con ello se obtenga suficiente información, dice Paul Lapidés, director del Centro de Gobierno Corporativo en la Universidad de Kennesaw State en Marietta, Georgia, y un miembro del directorio de Sun Communities Inc. En el reportaje

de WSJ, se afirma que Lapidés dice que entendería mejor a la empresa de inversión en propiedades si cada año visitara entre seis y doce de sus 130 comunidades habitacionales. Presionado por la falta de tiempo, actualmente visita una propiedad al año. "No se pueden hacer las preguntas difíciles si no se sabe qué preguntar porque no se conoce a la gente que está debajo de los principales ejecutivos", dice.

La nueva voz de consumidor y las Prácticas de Buen Gobierno

Conocer las denuncias, es un aspecto sustantivo que refleja las Prácticas de Buen Gobierno y que mencionan Carol Hymowitz y Joan Lublin en su reportaje del WSJ. Muchas empresas han creado líneas telefónicas para recibir los reclamos de empleados, inversionistas y otros, acerca de faltas éticas. Pero los ejecutivos suelen filtrar esas quejas confidenciales antes de comunicárselas a los miembros del directorio. Pocos comités de auditoría de las juntas directivas tienen los procedimientos que exige la ley Sarbanes-Oxley para recibir los reclamos de los denunciantes acerca de problemas contables.

En referencia a la elección y evaluación de los miembros de una Junta Directiva, WSJ afirma que siete de diez juntas directivas todavía no evalúan el desempeño de miembros individuales, lo que permite que quienes contribuyen poco mantengan su lugar en la junta. Ni la Sarbanes-Oxley ni los mercados bursátiles exigen un mecanismo para evaluar y destituir a miembros débiles. Muchos miembros son reacios a perturbar el decoro y el ambiente de "club de amigos" de los directorios. "Esa es la razón por la que sólo el 30% de las juntas evalúa a sus miembros individuales", dice B. Kenneth West, ex presidente de Harris Bank que ha sido miembro de la junta de Motorola por 27 años.

Otro aspecto que contiene la investigación de WSJ es lo relativo a la remuneración de los ejecutivos, éste es, sin duda, un gran problema de gobierno corporativo que todavía está por tratarse. Para WSJ, aunque la popularidad de las opciones de compra de acciones se ha debilitado por un mercado a la baja o repleto de incertidumbres y las bonificaciones se han reducido, los candidatos a presidente ejecutivo y los titulares de ese cargo todavía exigen enormes paquetes que los recompensan sin importar su desempeño. Sólo una muestra que

ofrece WSJ: Christopher Galvin, el presidente y nieto del fundador de Motorola, recibió un bono de US\$1,5 millones en 2002 después de no recibir nada en 2001. Su sueldo se mantuvo sin cambios, en US\$1,275 millones, por tercer año consecutivo durante 2002, un año en el que Motorola volvió a la rentabilidad pero vio su acción caer 42%. En la reunión anual de la empresa en mayo, varios inversionistas denunciaron el paquete de compensación de Galvin en medio del deprimido precio de la acción y los numerosos despidos. El panel de salarios de la junta de Motorola le otorgó el año pasado un bono en parte, señala el reportaje de WSJ, porque "la Empresa superó la amplia mayoría de las métricas financieras que se propuso alcanzar en 2002", dice el último documento de la junta. Los Consejos o Juntas Directivas de las compañías listadas en el mercado de valores español, se apretaron el cinturón y en el 2004 su retribución pasa de representar el 5.6% del beneficio de la empresa a sólo el 1%. Los pagos totales de empresas listada cayó un 12.8%. El Banco SCH, Santander Central Hispano, sigue siendo quien más paga a pesar de que redujo sustancialmente la retribución en el 2003.

En norte América, una serie de compañías han cambiado la composición de los comités de compensación del directorio para cumplir con la norma propuesta por la Bolsa de Nueva York de que todos los miembros deben ser independientes. Charles Elson, un especialista en gobierno corporativo que encabeza el panel de compensación de Nuevo Energy Co. y es miembro de otros dos directorios, recientemente vio a toda una junta directiva, que prefiere no identificar, disputar la recomendación del comité de compensación de renovar el contrato de un ejecutivo.

La enronitis una epidemia corporativa

Mientras los europeos veían con estupor los escándalos corporativos, ya se había tejido la crisis del octavo más grande grupo industrial italiano: PARMALAT quien se declaró, como antes mencioné, en bancarrota al reconocer un faltante de capital de mas de 10.000 millones de euros, 415.000 inversores afectados y mas de 36.000 empleados de 30 países en la cuerda floja, pero además se pudieron detectar, información contable alterada y desvíos de recursos a cuentas privadas de la familia de Calisto Tanzi, el fundador y presidente de la

empresa hoy detenido por la autoridades de Parma y Milán donde todavía hay extensas investigaciones judiciales y financieras. Este escándalo tuvo repercusiones importantes en el continente americano. Este escándalo involucró a Bancos internacionales como el Citibank, JP Morgan, Chase, Bank of America, Deutsche Bank, UBS, SCH; firmas auditoras como Deloitte&Touch y Grant Thomson y los organismos regularios italianos.

Parmalat pedía créditos, los depositaba en los bancos internacionales, que a su vez le daban otros créditos que iban a compañías offshore en los paraísos fiscales de las islas caribeñas, donde ocultaba los pasivos del grupo en un fondo ficticio de inversión llamado Epicurum (en las islas Caimán). Tanzi reconoció haber desviado 500 millones de euros a la empresa Parmatour, el tercer grupo turístico de Italia que dirige su hija. Este escándalo todavía ofrecerá nutrida información por la tolerancia cómplice de autoridades e instituciones que tendrán que explicarle a la justicia el destino de los recursos desaparecidos. Meses después estalló otro escándalo que exigió la renuncia de John Bowner, presidente de ADECC, el líder mundial en trabajo temporal, producto de un escándalo contable. Curiosamente esta firma gestiona básicamente capital humano para empresas, ¿cuál sería el modelaje del recurso profesional que ofrecían al mercado?, o peor aún el impacto moral de aquello que bajo la marca ADECCO prestaban servios como trabajadores temporales.

La paranoia colectiva en los fondos inversionistas que se han visto involucrados en escándalos, bien sea por complicidad o negligencia, hace que sus nuevos procedimientos aseguren en manejo de los recursos que entregan a sus clientes o las decisiones que toman las empresas donde participan. El periódico Cinco Días de España publicó un titular donde afirmaba que “Participar en las Juntas Directivas encarecerá los costos de las empresas”. Ciertamente será un aspecto a considerar porque se le está exigiendo al inversor institucional más que a un inversor particular y se deriva hacia el que se cumplan las normas de Buen Gobierno Corporativo. El BBVA está estableciendo un procedimiento interno, donde tratan objetivamente de definir a qué Juntas tendrán que asistir, bien por disponer de un paquete de acciones representativo o por voluntad de permanencia en ella.

Para muchas empresas el costo administrativo supera los beneficios, porque las firmas auditoras elevaron drásticamente sus honorarios ante el aumento del riesgo, además de las indemnizaciones y seguros requeridos por los directores y el incremento de honorarios legales, sin mencionar las nuevas obligaciones de los abogados internos que le hacen denunciar, incluso a las empresas donde trabajan”, me decía el presidente de una multinacional. El lamento se suma al de Jhon Thain, primer ejecutivo del NYSC, quien advierte que “las empresas extranjeras son reticentes a cotizar en los mercados estadounidenses”. Lo contradictorio de todo es que al mismo tiempo para muchos analistas, el número de salidas a bolsa y fusiones y adquisiciones ha crecido sin pausa este año, afirma el periódico español Expansión. Esto indica claramente unos son sustituidos por otros y aquellos que no llegan buscan otras fuentes de financiamiento bajo esquemas diferentes.

Una oportunidad para el Comunicar Corporativo y Estratégico.

Los nuevos marcos legales están obligando a las empresas a modificar sus procesos internos y considerar sus inversiones en material de infraestructura tecnológica, concretamente en el área de almacenamiento y administración de contenidos y en los sistemas de difusión interna y externa de información que les permitan construir una percepción sostenible de transparencia. Por sólo citar un aspecto mencionado en la SOX, las prácticas de Buen Gobierno deben procesar las quejas anónimas de los empleados hacia el comité de auditoría y ello requiere de una estrategia específica de Comunicación para cumplir con la ley. Otras herramientas que toman mayor relevancia son el estratégico y oportuno diseño de los Informes de Gestión anual o Reportes a la Asamblea, además, ahora, las empresas estrenan páginas Webs, porque ellas se han convertido en la herramienta más eficiente para abrir las puertas de la empresa a todo aquel que busque más y mejor información. Las páginas ofrecen datos de la evolución bursátil, la estrategia y los objetivos de la compañía, los últimos documentos presentados a los organismos reguladores o las noticias más relevantes sobre la empresa. Otras innovaciones, son la puesta en marcha de un servicio de alertas online por el que todo usuario, sea o no accionista de la empresa, puede registrarse para recibir en tiempo real y de forma

automática avisos sobre la información automática, avisos sobre la información hecha pública por la empresa, desde el pago de dividendos, pasando por los distintos hechos relevantes remitidos a los organismos reguladores, como las comisiones nacionales de valores. Las web, siendo herramientas de acceso abierto, también permiten diferentes idiomas en forma simultánea, centros de contacto directo, preguntas y respuestas frecuentes y apartados especiales de información por accionista individual o inversores. Es común que estas páginas ofrezcan un amplio aparte relativo a las normas de Buen Gobierno de la empresa o grupo de ellas.

Descubrir lo que se tiene y Construir lo que se exige

Las nuevas reglas del juego para competir, obligan a la rápida adaptación de modelos de buen gobierno que vigilen la “transparencia” más allá de lo que dicen las empresas y que se refleje en aquello que deciden y comunican y a través de lo que hacen.

No obstante, para desarrollar buenos “gobiernos” en las empresas, debemos invertir en más y mejor formación, compartir mejores prácticas e iniciar una cruzada que he llamado de “Evangélica Corporativa” que incentive la transparencia. Un estudio reciente de la Universidad de Harvard afirmó que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, mostraron cuatro veces más crecimiento en comparación con las compañías que se enfocan únicamente en los accionistas.

Es por ello que para construir estratégicamente la reputación de una empresa en tiempos como estos, debemos contar con una organización que gestione los procesos de Comunicación de la empresa, sin olvidar que la Comunicación no resuelve problemas de organización, la organización se resuelve sólo con buena gerencia. La “*Comunicación Estratégica*” es sólo una herramienta fundamental.

La mayoría de las incomprensiones en la actuación de empresas públicas y privadas y la falta de sustento en el tiempo de las reformas, son producto de decisiones gerenciales

equivocadas o miopeamente ejecutadas, al subestimar el “poder” de los diferentes públicos que impactan las actuaciones.

Francisco Garza Zambrano, Presidente de Cemex para la región conformada por México Estados Unidos y comercio internacional, opina que “la *Competitividad Responsable* es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de nuestras empresas la base del bienestar colectivo a partir del Capital Humano que integra las organizaciones”. La misión de una empresa sustentable es la creación de bienestar y ello exige *descubrir* en nosotros mismos la sincera sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país.

En la medida en que el Gobierno Corporativo esté empapado de transparencia y competitividad responsable, lograremos que las empresas generen la confianza necesaria para que sus públicos (sujetos de opinión y de consumo) sientan que el aporte a la sociedad no se basa únicamente en los productos que ofrece, sino también en las personas a quienes se los ofrece.

En este sentido, el reto máximo que enfrentan tanto las empresas públicas como privadas, se reduce a lograr una estrecha conexión entre lo que se dice y lo que se hace, en términos de las relaciones con sus públicos. En otras palabras, luce impostergable la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo que garanticen la armonía entre los intereses de la empresa y sus stakeholders. Prácticas que complementen las asimetrías regulatorias de la región e influyan transparentemente para fortalecer el débil marco regulatorio, y que denuncien la fragilidad del poder judicial que permite la ya tradicional opacidad de los tribunales de justicia. Situaciones que cohabitan con la actuación empresarial y que restan sostenibilidad a cualquier estrategia empresarial ya que se no se compite con productividad y responsabilidad, sino con lobby y buenos amigos en el gobierno de turno.

En Latinoamérica comúnmente conviven los poderes políticos con los económicos y ello hoy más que nunca exige una revisión de nuestras prácticas empresariales. Esto requiere asumir el esfuerzo de orientar la actuación empresarial a partir del conocimiento de las expectativas de la sociedad donde se quiere actuar y contribuir a una visión compartida del

país que se quiere. Para que el proceso sea sostenible, debemos alinear objetivos de negocio a objetivos de la sociedad donde se actúa. Construir esta visión requiere el tiempo que pocos tienen, o que están dispuestos a invertir. En cualquiera de los dos casos, ser partícipes de una verdadera revolución de la transparencia es el camino que luce más despejado hacia un exitoso crecimiento de la organización, su reputación y el país y sus ciudadanos.

Responsabilidad social e interés público

En la década de los años ochenta una Comisión de la Comunidad Europea realizó un importante estudio, en el área de la construcción, buscando averiguar las causas de las variadas fallas en las edificaciones. Después han repetido el estudio cada cuatro o cinco años, con resultados reiterativos. Descubrieron que el mayor volumen de fallas no se relacionaba con la maquinaria, los procedimientos, las normas, ni la calidad de los materiales empleados. Casi un 75% de las fallas en la construcción provenía de torpezas o equivocaciones del personal, fuera proyectista, directivo u operario.

Esa realidad demostró “lo importante que es la gente”, como habían dicho los especialistas japoneses de los años cincuenta. Los empresarios tomaron nota del tema. Las empresas europeas, entonces, empezaron a prestar atención especial a los asuntos de sus empleados (salud, bienestar familiar, capacitación, recreación). Un proceso similar ya se venía desarrollando en otros ambientes mundiales, convergiendo todos en un movimiento de atención hacia las condiciones de vida de los empleados.

Pero no pasó mucho tiempo para que algunas empresas se dieran cuenta de que, además de sus operarios directos, la gente del vecindario cercano a la sede de la compañía también estaba relacionada con las actividades de producción, y constituían un sector humano al que había que dedicarle, igualmente, atenciones correspondientes. Estaban naciendo, en esos momentos, las corporaciones productivas con vocación ciudadana, las que vengo llamando "Ciudadanos Corporativos", que no sólo se ocupan de las tareas de producir y distribuir, sino que revierten parte de su ganancia y actividad en beneficio de su gente y de la gente de su entorno.

Más allá de los montos que invierten las empresas y que suelen ser titulares de prensa, la tecnología de punta que desarrollan y exportan, e inclusive el empleo que generan, las empresas son recordadas, más que por contexto económico, por su lado humano, por su sensibilidad social, por su compromiso con la comunidad de hombres y de mujeres que la rodean y -lo más importante- por quienes integran su fuerza laboral. Comparto una

reflexión sobre dos conceptos básicos que son norte de toda empresa que se defina como un buen "Ciudadano Corporativo" y que quiera trascender. Me refiero a la Responsabilidad Social y al Interés público.

El origen del "Ciudadano Corporativo"

Las empresas se convierten en "ciudadanos corporativos" cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier otro ciudadano, profundizando en la misión SOCIAL de la organización. Más allá de fabricar bienes o prestar servicios, las empresas impactan positiva o negativamente la sociedad en la que se desarrollan, el ambiente, la forma de trabajo de los hombres y mujeres que las integran, y hasta las comunidades que rodean a la empresa. Es tal la convicción y el compromiso con esta forma de *ser y hacer* vida que la convertí en un Programa de televisión, en Televen, titulándolo "Ciudadano Corporativo".

Es frecuente encontrarse con vecindades cuya forma de ser ha *mimetizado* culturalmente la forma de trabajo de la empresa allí ubicada. Sucede, por una parte, porque la empresa puede ser una importante fuente de empleo y muchos de los vecinos trabajan allí. Pero también puede ser por los planes estratégicos de sus relaciones comunitarias. El mejor aliado contra la contingencia es aquél que te respeta y con quien se han construido *valores* de utilidad y compromiso, más allá de la *donación* simple y dadivosa.

En la búsqueda de nuevos modelos de responsabilidad social

Los tiempos son otros y ya la foto con el cheque de la donación, ampliado a tamaño gigante, es menos útil que escuchar al vecino o al delegado sindical hablar de la empresa, en forma espontánea y para lograrlo son más simples las actuaciones de la empresa de lo que frecuentemente se cree, por ejemplo, apoyarle en cosas tan fáciles que se hacen complejas, como acompañarlo el fin de semana en un campeonato de bolas criollas o pintar juntos la escuela de sus hijos. Hablamos de interés público, no de nuestros intereses. Nos referimos a aquello que la comunidad valora, no a lo que decimos bajo la luz de neón, en un ambiente con aire acondicionado, durante una Junta Directiva.

Un nuevo modelo de relaciones con el entorno conformado por dos partes: **EMPRESAS** sensibles y comprometidas con un país y su gente, y que se ven a sí mismas más allá de su rentabilidad económica, direccionando su gestión a una nítida rentabilidad social, y: **COMUNIDADES** que integran los sectores económicos, sociales y políticos, que lejos de aceptar el tradicional paternalismo, están dispuestas a participar, comprometiéndose con un nuevo modelo de balance y mutuo respeto. Un ambiente creado por ambos, para el encuentro de intereses que se armonizan, tanto en las relaciones dentro de sus empresas, como sus vínculos con el entorno.

Un transparente y sustancioso intercambio de beneficios

Las compañías que han dominado este nuevo paradigma hoy cuentan con una nítida y contundente ventaja competitiva y que puede ser sostenible en la medida que abran y mantengan el diálogo con las comunidades, con los líderes empresariales, políticos, religiosos, sociales; con el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial; con los sindicatos, entre otros públicos que pueden ser accionistas de una empresa social cuyo capital es el esfuerzo y cuyo plan de negocios sea la promoción de la comunidad y el progreso del país. Sólo podemos hablar de progreso cuando hay bienestar social, una relación "ganar-ganar", posible, oportuna, necesaria y estratégica, para crecer.

Se cree, equivocadamente, que los conceptos de responsabilidad social son nuevos y se han puesto de moda ahora. Ya en 1930 los fundadores de las Relaciones Públicas, hoy llamadas Estratégicas, (no nos referimos a las que se relacionan con los cócteles y las notas de prensa) "evangelizaban" a sus clientes en este sensible tema.

La inversión social

Cada empresa, reflejo de su propia cultura, -ese intangible donde se encuentran los valores organizacionales- debe escoger un nicho de inversión. Sin embargo éste no sólo debe responder a la necesidad del entorno o a la presión social del presidente de la empresa o su esposa, sino a su propia filosofía e inclusive sus planes de negocio, es decir, su realidad

empresarial. Una forma eficiente de organizarla es entender que muchas cosas que ya hace el área de Recursos Humanos, entre otras, son parte de esta inversión. No se trata de comunicar que la donación es el camino. La inversión en educación o en salud para los empleados, en recreación para sus familias, en el patrocinio de cursos fuera de la empresa, suma -entre otras acciones- la verdadera inversión. No nos empeñemos en seguir viendo como archipiélago la inversión social, ella es corporativa e indivisible. Consolidar el esfuerzo humano es vital, organizándonos para luego comunicarlo a las audiencias que nos son claves.

El desafío es entonces, romper el paradigma de muchos que, honestamente, consideraban inadecuado comunicar lo que hacen por la comunidad, ya que entienden genuinamente que “ese es su deber”, y en forma bien intencionada impiden a la empresa construir la red de aliados de quienes tienen mucho que agradecer a la empresa. Personas que quieren defenderla y que estarían dispuestas a hacer públicas sus opiniones para que continúe existiendo, y seguir recibiendo los beneficios sociales honestos que distribuye la organización, dentro y fuera.

No se trata de vociferar a cuatro vientos lo buena que es la empresa, para ello hay estrategias éticas y transparentes que pueden buscar el punto de equilibrio “del hacer” y del decir “qué hago”. Finalizaron los tiempos del avestruz. Finalmente, aquellos que creían en ellos se dieron cuenta de que con semejante cuerpo lo único que podían esconder era la cabeza. Lo demás, aun sin querer, está a la vista de todos. También finalizaron hace mucho los tiempos de la “sensibilidad virtual”, es decir, aquella empresa sensible bajo la luz de neón y con abultada chequera que intenta resolver el “compromiso” con cheques y no con involucramiento real y concreto. Aquélla empresa que espera verse en la página social de los comprometidos. Vivimos, mundialmente, una compleja transición cultural, en la que diferentes pensamientos, muchas veces contrapuestos, intentan modelar al ser humano y su relación en sociedad. Las empresas, cuyas políticas se fundamentan sólo en contribución económica, invierten en la propia destrucción de su credibilidad social, educando a una sociedad que se siente con el derecho de esperar que le den y no de trabajar para recibir.

El valor del compromiso: beneficios tangibles de ser Responsable

La crisis económica global, los cambios del negocio, las fusiones culturales, los recortes presupuestarios, entre otras realidades, están haciendo que las empresas entren en una peligrosa mora social. Justo cuando los vientos de la crisis y la desconfianza azotan las ventanas de los líderes empresariales, estamos dejando de lado importantes programas de involucramiento social que, consecuentes con la ética de la empresa, reunieron y potenciaron fuerzas para el desarrollo de estrategias que aumenten el reconocimiento a los productos que fabrica la empresa, y lo más importante, a la empresa que fabrica los productos.

El nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes comprometidos, más que involucrados, en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo, incentivando al personal de la empresa a organizarse y participar. Con ello están formando alianzas estratégicas con diferentes instituciones de la sociedad, surgiendo como socios importantes en los movimientos para el cambio social, al mismo tiempo que promueven sus fines comerciales. El genuino y honesto reconocimiento a la responsabilidad social de una empresa eleva la productividad de sus empleados y potencia su compromiso y lealtad, reduce los costos de investigación y desarrollo al crear un ambiente motivado y orientado a la innovación, contribuye a que se superen los obstáculos regulatorios y promueve sinergias entre las unidades de trabajo, al identificar un valor de compromiso común con la sociedad dentro y fuera de la empresa.

Ejemplos de Buenas y Malas Prácticas de Responsabilidad Social

En mi continuo interés por la “Evangelización Corporativa”, y a fin de proporcionarle, a usted lector, mayor cantidad de anécdotas que ejemplifiquen todo lo que profeso, a continuación le presento una información obtenida, gracias al Dr. Gilbert Brenson Lazán, Director Ejecutivo Fundación Neo-Humanista, titulado “**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. MITOS Y ESTRATEGIAS DE LA ADAPTACIÓN LABORAL**”,

y que utilizando casos reales, trae a colación mucho de lo que escribí dentro de este capítulo.

Tres PYMEs del calzado, en la ciudad de Bucaramanga, se vieron sumamente afectadas por el ingreso de la misma mercancía procedente de China, el producto contaba con las mismas características de calidad pero con precios de venta al público bastante menor que el de ellas. Aquí les ejemplifico las reacciones de tres empresarios, tomando en cuenta la manera de enfrentar la situación y las consecuencias que acarrearón las mismas.

El empresario 1, tomó la decisión de no hacer nada. Siguió Mantuvo la producción constante esperando que el Estado protector asegurara el bienestar de su empresa, se sentó a esperar que "las cosas se compongan tarde o temprano". Cuando un asesor del SENA le insinuó que una alternativa sería el recorte de personal y unas modificaciones tecnológicas, el ejecutivo no estuvo de acuerdo. Argumentó que se debía a la lealtad de sus colaboradores durante tantos años y la responsabilidad que la empresa tenía para ellos. Con respecto a la alternativa de algún cambio tecnológico, la reacción fue más reacia aún, puesto que él conocía lo que hacía, y todos los años previos a esta situación, sus técnicas le habían funcionado. La consecuencia: la empresa fue a la quiebra unos meses más tarde.

El Empresario 2 escuchó atentamente la sugerencia del asesor del SENA en cuanto al recorte de personal pero no se mostró muy abierto a realizar otro tipo de cambios dentro de su empresa, ¿la razón? "ni siquiera había dinero para cumplir con la nómina, mucho menos para cubrir programas de capacitación u otras actividades que quitarían el tiempo de producción y ventas". Despidió a los empleados más antiguos y a los de menor rendimiento. Los "Chismes de pasillo" no tardaron en hacer lo suyo, a los pocos días todos los clientes sabían de los despidos. La reacción de muchos de estos clientes fue negativa y las ventas comenzaron a bajar aún más de las de la competencia nacional. La consecuencia: su empresa cerró en menos de 6 meses después.

La Empresaria 3 se tomó tiempo en cuanto a la asesoría del SENA, pero se dio una situación diferente, los directivos de la empresa se negaron rotundamente a tomar la

decisión ellos solos. Reunieron a todo el personal de su empresa, que no eran ni 20 personas, para informarles de la situación y pedir que ellos desarrollaran una serie de ideas y medidas que consideraran pudieran llevarse a cabo, a fin de superar la crisis. Hablaron y evaluaron juntos, siempre contando con el apoyo del asesor, salieron del mismo personal varias alternativas, entre ellas la modernización de algunas técnicas de producción, la capacitación del personal en estas nuevas técnicas, hablar con los distribuidores de los productos Chinos para llegar a conciliaciones, la apertura de dos líneas nuevas que podían producir con sus mismos equipos (sugerencia de la señora del aseo y de los tintos), una congelación temporal de salarios y un programa de retiro voluntario y de adaptación laboral (con una ONG local) para poder reducir en algo la nómina. Esta empresa logró recuperarse de la crisis, utilizando la implementación de varias de las sugerencias del mismo personal y aunque todavía están en la lucha para sobrevivir, lograron ser respetados, no como personas, sino como empresa, en la ciudad, convirtiéndose en un ejemplo de motivación, sentido de pertenencia y productividad empresarial.

Mediante estas tres formas diferentes de enfrentar una misma realidad, observamos lo siguiente: La empresa 1, mediante una mal llamada Responsabilidad Social se negó a realizar los despidos que el SENA recomendó, y consideró que el tiempo resolvería la situación; la empresa 2 no mostró interés alguno hacia la Responsabilidad Social que tenía con sus empleados, puesto que llevó a cabo los despidos que en teoría deberían disminuir sus gastos, y obvió la importancia de capacitar al personal que mantuvo a fin de que éstos pudiesen adaptarse al cambio que sufría el entorno del sector. La empresa C se negó a los despidos, más bien, permitió a sus empleados y colaboradores que desarrollaron propuestas que permitieran mantener la empresa a flote, participando en éstas desde el personal, que en teoría tiene menos responsabilidades, como lo es el personal de limpieza, hasta aquellos que desempeñaban altos cargos ejecutivos.

El caso de la Empresaria 3, muestra lo valioso que es para una empresa contar con estrategias adecuadas de Buen Gobierno Corporativo, y como éstas se reflejan en la Responsabilidad Social que tienen, dejando a un lado, sin olvidar, que debe responder a carencias y problemáticas externas, y también a situaciones que generen desequilibrios

dentro de su propia cultura organizacional, tal y como lo fue, en este caso, la competencia internacional; gracias a su Buen Gobierno Corporativo, la empresa 3 ganó reputación, y por ende confianza, tanto del público a quien iba dirigido su producto (stakeholders), como de sus empleados y de la comunidad local.

La Dra. Diana Droste, Directora Ejecutiva de FUNDAEMPRESA-BOGOTÁ, entidad que ha apoyado a muchas empresas en transición con la formación de sus desvinculados como microempresarios, afirma que el común denominador entre todas las empresas desvinculantes que han recurrido a sus servicios, es su deseo sincero de colaborar con el proceso de transición de sus empleados desvinculados. Añade que cuando el proceso se lleva a cabo en su totalidad, no solamente se benefician los desvinculados, sino los empleados que se quedan y la imagen de la empresa. Estos compromisos, como todo verdadero altruismo co-evolutivo, producen resultados específicos positivos para todos, aun a nivel económico.

En un estudio de la Universidad de Atenas, Facultad de Administración (1993), el Dr. George Venieris realizó una investigación empírica para establecer la relación lineal entre políticas de responsabilidad social corporativa y el rendimiento financiero corporativo de 150 empresas durante el periodo 1987-1992. La responsabilidad social corporativa resultó ser una función de liquidez, margen bruto, crecimiento de ganancias operativas y crecimiento de activos fijos. La cifra promedia de diferencia entre los grupos de alta y baja responsabilidad social corporativa en cuanto a estos cuatro factores fue del 27%.

Un funcionario del Sindicato Unificado de Trabajadores de Canadá, donde nació una de las principales estrategias de la adaptación laboral, citó, en 1994, un estudio en el cual se mostró que las empresas que ofrecieron programas de adaptación laboral a sus desvinculados con al menos tres meses de anticipación de la fecha, promediaron tasas de productividad entre 8% - 13% por encima de las empresas desvinculantes que no lo hicieron. Nuestras experiencias en Colombia, no documentadas, indican un porcentaje mucho mayor, tanto en el sector público como en el privado.

La Directora de Capacitación de los Ferrocarriles de Australia, informó en una comunicación privada que después de su segunda desvinculación masiva en cinco años, esta vez con un programa de capacitación y formación de microempresarios quienes posteriormente contrataron servicios con la misma entidad, la productividad entre los sobrevivientes aumentó en un 27% comparada con la primera desvinculación.

Los procesos de reestructuración responsable son una inversión y no un gasto. Estas políticas permiten que todos los niveles de la empresa trabajen juntos para enfrentar y salir de la crisis juntos y para progresar juntos. Los desvinculados superan rápidamente su duelo y consiguen nuevos trabajos satisfactorios, las organizaciones terminan con un personal que las hace más competitivas y los sobrevivientes desarrollan un mayor compromiso y seguridad laboral y gozan una mayor calidad de vida laboral y personal. En una época en la que la seguridad laboral es sólo un recuerdo para la mayoría, una reestructuración responsable ofrece al empresario, al empleado y a la comunidad una mayor seguridad de ganancias para todos y una mayor calidad de vida.

Financiar y fomentar alianzas

En épocas donde las empresas sufren una importante pérdida de credibilidad como sector, agravadas por las múltiples decisiones internas que afectan a su recurso humano, se pueden evitar controversias públicas que podrían dañar irreparablemente la reputación y actividad de una compañía. Aquellas empresas que sostengan y amplíen sus programas internos y externos de involucramiento social, construirán suficiente sentido de responsabilidad en su fuerza laboral para ayudarla a superar la crisis y compartir los sacrificios necesarios. No siempre las empresas saben cómo construir esas alianzas sociales, para ello pueden pedir ayuda a diferentes instituciones o expertos que permitan orientar y agregar la credibilidad necesaria mientras la empresa construya la propia.

¿La filantropía y la responsabilidad social son la misma cosa... ?

La respuesta es no, aun cuando son perfectamente incluyentes. La responsabilidad social, contiene a la filantropía, como una actividad más, que puede ser desarrollada por la

empresa socialmente responsable, sin embargo no es requisito único. Hay un creciente debate internacional sobre este tema ya que, incluso, existen instituciones que fomentan la “filantropía” y sus miembros desarrollan actividades comunitarias, participando activa y personalmente en la solución de los problemas de la comunidad a la que sirven más allá de las donaciones de carácter económico. Conozco grandes “filántropos” que son socialmente irresponsables, así como seres humano sensibles y comprometidos con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y no son “filántropos” porque, más allá de las donaciones, construyen tejido social estableciendo redes de voluntarios que reúnen ellos mismos recursos económicos, en tiempo y dinero, para financiar iniciativas que benefician la comunidad donde actúan como ciudadanos responsables.

Para James Austin, profesor del Harvard Business School y fundador de la SEKN, Social Enterprise Knowledge Networks, afiliada a la Universidad de Harvard, en Boston, USA, La filantropía y las actividades “integrativas” que nacen de un programa que trascienda la sola participación de la empresa, comprometiéndola, se diferencian dependiendo de la etapa de vínculo: en la actividad filantrópica el nivel de compromiso de las partes es bajo, mientras al ser integrativa es alto; en lo relativo al cumplimiento de la misión de la empresa, la filantropía hace que agregue un valor periférico, sin embargo en la etapa integrativa, la empresa siente que para la misión el programa de RSE es central; en lo relativo a la magnitud y tipo de recursos la filantropía exige dinero, mientras la colaboración que integra exige poner al servicio de la alianza las competencias claves de las partes, es decir que cada quien pone al servicio de la RSE sus mejores habilidades personales y profesionales; el espectro de las actividades de responsabilidad es estrecho en lo filantrópico y en lo integrativo es amplio, pues no está limitado al solo intercambio de beneficio económico, esto hace que realmente se construya tejido de relaciones humanas, conformando un networking eficiente en beneficio de la empresa y su plan de negocios. Austin, afirmó, más tarde, cuando nos reunimos en el Instituto de Estudios Superiores de Gerencia, IESA, en Caracas que las diferencias entre filantropía e integración de la colaboración entre la empresa y la sociedad se expresa también en la frecuencia de la interacción entre las partes, ya que en la primera la frecuencia es esporádica, es decir la empresa y sus públicos se “conectan” solo cuando se hace la donación, mientras que al integrar la colaboración se

hace intensiva y mucho mas eficaz, generando mayor confianza entre las partes, consecuencia que no logra la filantropía, ya que el nivel de confianza es normalmente muy modesto. Sin embargo al integrar los programas sociales de la empresa en la sociedad, hace que la complejidad administrativa sea muy compleja, ventaja que posee la filantropía que es mucho mas simple: un cheque. Pero, al abordar la valoración Estratégica de la filantropía podemos notar que es mucho menor que cuando integramos realmente nuestros programas de RSE, haciendo, en esa etapa del vínculo de la empresa con la sociedad sustancial y diferenciadora.

En el largo plazo, no reconocer Responsabilidad Social empresarial como un estratégico eje de actuación en la sociedad, caracterizada por una evidente y tangible ética empresarial, respetuosa de la comunidad, de los trabajadores e incluso de los competidores y proveedores, va a ir en contra de los propios intereses del empresario, y en consecuencia, de la empresa. Una reciente investigación de la revista latinoamericana America Economía publicada en el año 2004, presenta el índice de los países competitivos y simultáneamente responsables, Felipe Abarca, líder del área de investigaciones de la revista, sostiene que la RSE es sin duda, el signo empresarial de estos tiempos e incluso sostiene que ella se esta convirtiendo en el equivalente a un “sello ISO” de calidad, capaz de dar ventajas o desventajas competitivas a las compañías que la practiquen a través del “veredicto” democrático de los consumidores, sostiene Maria Jesús Riosseco, quien también firma el artículo publicado por la revista. Allí aparece un interesante ranking, cuya fuente es: Accountability y The Copenhagen Centre, junto a otras instituciones que promueven la RSE, como el instituto brasilero Ethos y la chilena PROhumana, investigación que sostiene que Finlandia es el país líder en Competitividad Responsable, seguido de Costa Rica, Estados Unidos, Chile, México Brasil y Bolivia. El reportaje es firme al señalar que “la responsabilidad social en las empresa latinoamericanas todavía no parece evolucionar del bla-bla y el marketing hacia un esfuerzo de hechos concretos y mediciones objetivas sobre sus resultados. La pagina siguiente de la revista America Economía de enero 2004 muestra un titular elocuente que nace de una entrevista con Julio Lobos, escritor y consultor chileno de empresas: “La ética no tiene que ver beneficencia”. Una oración simple y profunda, concreta, pero confusa para aquellos que no dejan los complejos a un lado y asumen que la

Responsabilidad social debe ser un “interés” central de la empresa y que beneficia a su plan de negocios, además de agregar gran valor al capital humano que lo desarrolla y ejecuta en beneficio de los accionistas de la empresa, sus empleados y la sociedad en general.

Las empresas buscan un nuevo modelo de responsabilidad social, iniciativas, que además de las filantrópicas, deben hacer progresar sus intereses mediante alianzas estratégicas con las funciones de mercadeo, relaciones gubernamentales, asuntos públicos y recursos humanos, entre otros. Un buen programa de Responsabilidad Social debe estar alineado al plan de negocios de la empresa, lo cual le permitirá permanecer en el tiempo y no estar sujetos a la voluntad errática de una junta directiva, o a coyunturas financieras. El oportuno, sostenido y coherente comportamiento como "ciudadano corporativo" fortalece la sensibilidad de la empresa con su ambiente. Numerosas empresas multinacionales consideran a la filantropía como el mejor medio para crear relación con audiencias claves como los líderes gubernamentales, para superar problemas regulatorios, capturar la atención de sus clientes y abrir un diálogo con las comunidades anfitrionas sobre cómo pueden satisfacer sus necesidades, sin embargo, como antes señalo, la “chequera” no es un camino seguro de relacionamiento en el largo plazo, ni de que las “alianzas” agreguen certidumbre a la vinculación. La clave del éxito es dar poder de decisión a los profesionales que gerencian la responsabilidad social de la empresa y que ellos, en el marco de nítidas políticas de involucramiento social, puedan decidir el mejor camino de construir la alianza, y alimentar la confianza, testimoniada en hechos, no en palabras, folletos o audiovisuales. Es importante escuchar a quienes dirigen los programas sociales de la empresa, sea cual fuera la posición o línea de reporte dentro de la empresa, así tendrán la oportunidad de defender sus causas con altos directivos y tener un lugar en las sesiones de estrategia de la compañía. Haciéndolos parte de la decisión, no sólo actuaran como embajadores de la empresa, sino también como sus ojos y oídos.

En el Banco Interamericano de Desarrollo hemos estado promoviendo, desde el Consejo Asesor que promueve la “Conferencia Iberoamericana de Responsabilidad Social”, organizadas en el 2002 en Miami, en el 2003 en Panamá y en México para el año 2004. En ese equipo, James Austin, fundador de la SEKN, Social Enterprise Knowledge Networks,

comenta que es necesaria una estrecha relación entre las empresas y su público, mediante un alineamiento de las estrategias, valores y la misión de la organización con el sector social con el que se interrelaciona constantemente, de igual forma, añade, que es necesario que las empresas, a fin de incrementar su valor, movilice sus activos claves, es decir, las destrezas y capacidades que le permiten lograr el éxito, a fin de proveer mayores beneficios a la sociedad, todo esto teniendo como eje transversal la “Buena Comunicación”, hacia adentro y hacia fuera, interna y externa, es decir, transparencia en la comunicación, hacia el interior de la empresa se debe comunicar los beneficios que trae consigo la Responsabilidad con la sociedad, y hacia fuera se deben determinar las estrategias para comunicar al público la intervención que ha realizado la empresa para dar una mejor calidad de vida a la sociedad.

No hemos aprendido a manejar, sin complejos, la palabra “interés”. Ocultamos hablar de interés que nos anima a la actuación en el área social y mucho menos a aceptar que todo lo hacemos por algún “interés” particular. Sostengo que el problema no es sentir “interés” cuando actuamos, sino que él esté en armonía con el interés de aquellos con los que deseamos comunicarnos. Por ello, siempre propongo hablar, como antes lo he mencionado en estas reflexiones, de la alineación o armonización de los intereses de la empresa con la sociedad en la que servimos. El interés es la fuente de motivación mas importante del ser humano y para James Austin, explican el por qué invertir en Responsabilidad Social Corporativa. En su opinión, las motivaciones para invertir deben ser mixtas para contar con un mínimo de sostenibilidad. Es decir, combinar el interés utilitario o el altruismo que muchas veces caracteriza el comportamiento de empresas e individuos. El interés o motivación “altruístico”, se refiere para Austin, a ser caritativo, comprometido con la comunidad practicando valores personales y organizacionales, a mantener en la mente un modelo de cambio social que busca siempre solucionar la problemática comunitaria, creando capital social a través del fortalecimiento del tejido social con el fin de construir un futuro sostenible. Mientras, el impulso motivacional “utilitario”, busca en los públicos internos de la empresa: la motivación de los empleados; obtener, a través de la percepción colectiva, ventajas para reclutar mejor recurso humano para la empresa, además de ser un factor de retención. James Austin sostiene que el impulso utilitario también permite

conocer mejor el mercado y desarrollar nuevas habilidades para la empresa al interactuar en sociedad mientras se desarrollan los programas de Responsabilidad Social. El Impulso utilitario, frente a públicos externos, permite construir buena voluntad en el consumidor, los inversores y los gobiernos, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Para el investigador de la Universidad de Harvard, al existir una motivación mixta al diseñar y ejecutar programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hay también un retorno mixto sobre la inversión que se hace. En mi opinión, sólo una “motivación mixta” es la garantía de sostenibilidad de la inversión de la empresa, aún en situaciones de dificultad económica, ya que no se cortarían las inversiones a los programas de RSE por contar con la garantía de retorno que contribuiría al logro del plan de negocios de la empresa.

Para la red SEKN que lidera Austin, los programas pueden llevarse en la empresa en forma individual o colaborando (nombre de un reciente libro publicado por James Austin). Colaboración significa actuar a través de alianzas donde el foco de nuestra atención en los programas es importante, como afirma Austin, además de que construir confianza entre las partes, institucionalizar la relación, agregando formalidad a la informalidad de las relaciones que muchas veces sostenemos con las Organizaciones no gubernamentales, por ejemplo. Es importante, además, fortalecer permanentemente la relación con el socio con el que establecemos la alianza. Esta área de colaboración para el investigador del SEKN enfrenta siete barreras: la cultura, o forma de ser y hacer entre las partes; la competencia, comprendida como las habilidades de las partes y el manejo de sus carencias o complementaciones; los conflictos de objetivos, al no nivelar información de los proyectos y su desarrollo, alinear visiones y direccionar al capital humano involucrado en el programa de RSE. Es importante también manejar las confusiones que se presentan en el camino, controlar la ejecución que garantice coherencia y consistencia en el pensamiento y la actuación, vigilando las capacidades organizacionales y, por supuesto, los costos de los programas. James Austin en su muy particular forma de comunicarse habla de las 7 “c” de la colaboración Estratégica: CLARIDAD de objetivos; CONEXIÓN con la gente y con los objetivos; CONGRUENCIA de misión, estrategia y valores; CREACIÓN de valor; COMUNICACIÓN entre los socios que colaborar; CONTINUO aprendizaje y COMPROMISO con la alianza suscrita y la visión compartida.

Para Andrés Palma, actual Ministro de Planeación de Chile, durante la “Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa” del BID en el 2003, citó una célebre frase del Papa Paulo VI “la caridad comienza donde termina la justicia”, a lo que agregó que en Latinoamérica se producen tantas injusticias que hay un amplio camino para la caridad, pero nunca la responsabilidad social de la empresa debe asumir lo que le corresponde definir a los ciudadanos, a la sociedad, por lo cual la Responsabilidad Social de la empresa debe evitar caer en un populismo dentro de las comunidades, es decir, no puede asumir el rol del gobierno, puesto que esto acarrearía desequilibrio para la empresa, para la sociedad y para los países. Frente a este planteamiento, conversando con Jonathan Coles, empresario reconocido y presidente del IESA, reconocido centro de estudios en el área administrativa, en el que he podido llevar mi “evangelización corporativa” a diferentes profesionales, ya me había comentado en los años 90 que los “objetivos trazados por la empresa para generar beneficio a la sociedad, deben estar en sintonía con los objetivos del país, es decir, no podemos desligarnos del contexto en el que nos desarrollamos, puesto que Gobiernos y Empresas deben tener un fin común, desarrollar beneficios para los ciudadanos”.

Principios éticos como fundamento de la competitividad responsable

La ética ha adquirido un protagonismo importante en los pensamientos de las escuelas de negocios más importantes de mundo. Es claro para los empresarios y académicos que la ética es un buen negocio, aún más en una época como la actual, en la cual las relaciones de negocio se basan, fundamentalmente, en la confianza.

Gustavo Manrique, Socio de la firma Manrique & Monsalve, dedicada a la consultoría y gerencia de estrategias de comunicación, destaca que un ejemplo muy preciso de la situación, son los procesos de fusiones y adquisiciones, los cuales requieren, indispensablemente, de una comunicación basado en la verdad, para ser sostenibles y generar el valor esperado por los accionistas, empleados, clientes y sociedad en general. A nivel mundial se producen transacciones entre compañías de distintos países del mundo

valoradas en miles de millones de dólares. Estas compañías deben informar de manera cierta y confiable las características de sus negocios, cuota de mercado, estado financiero, avances en investigación y desarrollo, entre otros temas de vital interés para lograr la complementariedad necesaria y asegurar que el acuerdo prospere según lo estimado.

La ética es el anclaje fundamental para negociar, pues sin la buena intención, la transparencia y honestidad de los interlocutores difícilmente estos acuerdos pueden prosperar. Pero más allá del valor de la ética, para lograr un efectivo proceso de negociación, hay que insistir en el valor de la ética como un activo intangible, éste percibido y comprobado, día a día, por los relacionados, proveedores, clientes y usuarios de los productos o servicios de la compañía y la opinión pública en general.

Una empresa respetada y admirada por sus Prácticas de Gobierno transparentes y honestas garantizará la viabilidad y crecimiento de sus negocios en el mercado competitivo, generando referencia para otros a partir de su propio ejemplo.

El origen del comportamiento ético nace de los líderes de la organización, puesto que son éstos quienes modelan la cultura corporativa. Plantea Meter Schwartz, en su libro “Cuando las buenas compañías se portan mal”, que: “debido a que los seres humanos nos vemos tan identificados con las organizaciones a las que pertenecemos, estas últimas tienen un increíble poder para modelar nuestra conducta, para bien o para mal. Esta presión cultural es otro de los factores de la responsabilidad social”.

En el documento presentado en la Universidad Monteávila de Venezuela por Manrique & Monsalve, en el marco del II Congreso de Globalización queda en evidencia el modelaje que los líderes de las organizaciones ejercen sobre su personal, y cómo estas actitudes conforman la cultura corporativa. Las prácticas éticas deben constituir parte fundamental de la cultura corporativa de una empresa y debe imbuir su manera de ser y hacer las cosas como organización para asegurar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esta es la base para el desarrollo de una identidad corporativa basada en valores compartidos, con una clara orientación de los principios de lealtad y honestidad que deben fundamentar la

personalidad de la empresa y su proyección a los públicos internos y externos, que permitan desarrollar capital de confianza, reputación y credibilidad como activos intangibles fundamentales para el logro del plan de negocios que la organización se ha fijado. Se trata de asumir el comportamiento ético como parte de la vida diaria de la empresa y la ética como mediadora en la toma de decisiones.

Construir una identidad y una imagen sin una inserción de los principios éticos en la cultura corporativa, constituye una práctica poco sostenible en el tiempo. El puro marketing de los valores éticos y humanos sin una interiorización y, por ende, del convencimiento de su valor, termina por minar el futuro de la organización en un corto período de tiempo, afectando dramáticamente su viabilidad en un mundo en el que ocultarse es imposible, y tanto los medios como los grupos de presión y la opinión pública en general, están atentos para señalar abierta y masivamente a aquellas organizaciones cuya conducta está en tela de juicio.

Durante la década pasada, y como ya he comentado, fueron diversas las situaciones en las cuales la opinión pública, los grupos de presión y medios de comunicación, ejercieron un ataque feroz ante las repetidas malas Prácticas Corporativas de las multinacionales. Desde el caso del Exxon-Valdez hasta la crisis de Coca Cola en Europa, la manipulación de estados financieros de compañías superpoderosas, que apelaban a códigos de ética como fachada para sus abusos; la crisis ecológica y social de Shell con Brent Spar y Nigeria, los ataques contra los abusos y atentado contra los derechos humanos de Nike o Gap, las regulaciones contra los alimentos transgénicos de Monsanto, la crisis entre Ford y Firestone o los ataques contra Mitsubishi por ocultar fallas en sus vehículos durante 30 años, han merecido un protagonismo de insospechadas magnitudes en los medios de comunicación y la opinión pública en general.

“Las alguna vez beneficiosas corporaciones, junto con las instituciones financieras, se han transformado en instrumento de una tiranía de mercado que se extiende por todo el planeta como un cáncer, colonizando cada vez más lugares habitables del planeta, destruyendo formas de vida, desplazando a la gente y, en su insaciable hambre de dinero, alimentándose de nuestras vidas”.

Este breve texto publicado en 1995 en el libro “Cuando las corporaciones gobiernan el mundo” refleja una parte de la matriz de opinión que se formó en torno a las empresas en los últimos años.

Por otra parte, un gran número de empresas han trabajado en silencio, consolidando modelos de buenas prácticas que hoy marcan la pauta en el ejercicio empresarial tanto público como privado. La combinación de estas dinámicas de opinión pública, presiones sociales y modelos de buenas prácticas son, sin lugar a dudas, un eficiente regulador de las prácticas gerenciales.

Han sido estas realidades las que han potenciado la renovación y surgimiento de nuevos principios para garantizar lo que hemos llamado una “competitividad responsable” en el marco de unas realidades económicas, sociales y políticas donde el equilibrio fundamental está basado en el diálogo.

Hoy, empresas que en el pasado fueron señaladas de malas prácticas, están retomando el camino de la “competitividad responsable”. Han aprendido a valorar la importancia de la actuación ética y el valor añadido a los negocios que ofrecen los activos intangibles, que modelan y desarrollan las empresas a través de una comunicación abierta, consistente, oportuna y transparente con sus audiencias.

Transitamos por los tiempos de la filosofía corporativa

En el año 1997 se editó un libro titulado “Si Aristóteles dirigiera General Motors”, el cual presentaba de un nuevo enfoque ético de la vida empresarial. Muchos suponemos que si este juego de la imaginación fuera verdad, General Motors pasaría la mayoría de su tiempo discutiendo sobre filosofía en vez de hacer negocios.

Tulia Monsalve, Socia de la firma Manrique & Monsalve plantea que hoy las empresas no sólo se ocupan de sus productos, sino también se ocupan de su razón de ser. Hoy hablamos

de filosofía de gestión, valores corporativos, responsabilidad social y empresarial, ética y buen gobierno. En definitiva, las empresas están dedicando tiempo a la filosofía, un tema que en una sociedad industrial y positivista no tenía razón de ser.

En esencia, hemos avanzado en el redescubrimiento de la persona humana. Las empresas de nuestra época están más conscientes que nunca de que su mayor valor reside en su talento humano. La gente es el centro de los negocios, el capital intelectual. Esto ha exigido profundizar en nuevas competencias, no sólo técnicas o de aptitud, sino fundamentalmente de actitud.

Según una encuesta realizada por CEOVISION y Korn Ferry Internacional en el año 2004, entre los principales atributos para que un CEO tenga éxito en América Latina en los próximos dos años, destacan: CEO que está enfocado en resultados (69%), flexible y adaptable (57%), transparente en sus reacciones (50%), creativo e innovador (44%), pensamiento estratégico (43%), integrador de soluciones (20%).

Adicionalmente esta misma encuesta valoró las cualidades que necesita un CEO para triunfar en América Latina. Los resultados arrojaron lo siguiente: visión global (65%), habilidades interpersonales (56%), integridad (55%), enfocado en operaciones (47%), orientado a ventas (46%).

Las competencias vinculadas a temas de transparencia, honestidad e integridad están por encima de otras que tradicionalmente eran medulares en los negocios, por ejemplo aquellas orientadas a las ventas. Hoy reconocemos que no puede haber volumen de negocios, fidelidad o lealtad de marca y negocios sostenibles, con una fuerte orientación a ventas y una débil vocación ética.

Esta realidad ha llevado a importantes organizaciones a publicar sus reportes de responsabilidad social y gobierno corporativo en páginas que todos los interesados podrán revisar mediante un simple click. Un ejemplo es la reconocida empresa de ropa casula Gap, en su página web, se publica, de manera detallada, un informe en el que se detalla la

responsabilidad social empresarial, en éste explica sus procesos de supervisión y su código de conducta para los proveedores. Así mismo, ofrece las violaciones, ya sean en procesos o en conductas encontradas en sus plantas. Algunos datos demuestran la responsabilidad que ha asumido la empresa ante estos temas y la transparencia para garantizar soluciones efectivas a los problemas detectados. Por ejemplo, el informe señala que entre un 10% y un 20% de sus fábricas en China, utilizan la coerción psicológica o los abusos verbales.

Más de un 50% de las fábricas visitadas en África utilizan maquinaria sin protección. A ninguna de sus plantas en América del Sur se les revocaron los contratos por violar el código de proveedores de Gap. Estos resultados ofrecidos a la opinión pública por la empresa, constituyen un gran paso para asumir de manera efectiva el respeto a principios éticos y valores humanos como parte de una nueva cultura Gap que comienza a desarrollarse.

Libros como “No Logo” o el “Libro Negro de las Marcas” exponen datos que ofrecen un panorama del seguimiento que están haciendo los grupos de presión y expertos independientes, luchadores sociales, gremios e instituciones, gobiernos nacionales y locales contra lo que consideran prácticas poco éticas, o lo que yo he llamado Malas Prácticas de Gobierno Corporativo.

En el año 1999 Financial Times publicó, por citar alguno, que el consorcio petrolero anglo-holandés Royal Dutch Shell indicó que le gustaría reducir sus vinculaciones a escala global con proveedores europeos prominentes, debido a su comportamiento poco ético. Algunos detalles de esta decisión fueron ofrecidos a la opinión pública por su presidente, Mark Moody-Stuart, quien señaló que en varias oportunidades los empleados de los proveedores europeos trataron de sobornar a empleados de la petrolera para asegurar contratos. En este sentido, el líder de Shell destacó en aquella oportunidad que “la política de la empresa es cancelar contratos o relaciones si las actividades de la compañía en relación con Shell no son éticas”.

En Europa son destacados los modelos de buenas prácticas corporativas y ética empresarial. En Bélgica, por ejemplo, se aprobó la ley de etiqueta social, la cual garantiza a los consumidores que los productos que llevan la etiqueta han sido elaborados con respeto por los derechos laborales, sin mano de obra infantil y sin discriminaciones. En Europa occidental hay aproximadamente 240 etiquetas ambientales, ecológicas y de comercio justo (que aseguran que los precios son razonables).

Otro ejemplo a imitar es el de Francia, que obliga por ley, a las empresas, a publicar un informe social y medioambiental. Inglaterra exige a los fondos de pensiones públicas informar sobre los criterios éticos, sociales y ambientales utilizados en sus inversiones. En Italia hay guías para elaborar informes sociales para pequeñas y medianas empresas, y en algunas Regiones se da preferencia a los contratos estatales a empresas socialmente responsables. En Noruega 95% de las empresas realizan acción social.

Bernardo Kliksberg nos ofrece una reflexión muy clara sobre este “acuerdo ético“ al destacar que “detrás de estos cambios hay una fuerte presión sobre las empresas de sociedades civiles cada vez más activas. También inversores que, en la era post Enron, exigen transparencia y perciben que las empresas más éticas garantizan mejor sus ahorros”.

No hay duda, el tema de la Responsabilidad Social Corporativa es el inicio de una transformación social profunda donde los roles de cada actor social debe revisarse para alinear visiones en beneficio de una sociedad exigente que ha aprendido a defender sus derechos, pero que todavía es inmadura en el manejo de sus obligaciones, el Gobierno Corporativo debe desarrollar estrategias exitosas de Buenas Prácticas mediante un liderazgo sustentable. Desafío que acepto a describir en otras reflexiones que compartiré en el futuro.

Apéndice I

Carta a mi Hijo:

*Sería un absurdo concebir
un mundo sin senderos.
Los caminos son más despejados,
más fáciles de transitar,
más asequibles al viajero,
y sin embargo tu te empeñaste
en andar, firme, por donde
ni siquiera existían las huellas
de un pasante...
Y así, creando tu propio sendero,
te encontraste contigo mismo,
hallaste el verdadero mundo, y mejor,
alcanzaste tu propio destino.*

*Tu Papá
Puerto Cabello, 30 Septiembre, 2000*

Escrito por Italo Pizzolante Balbi (el padre) a Italo Pizzolante Negrón (su hijo) en ocasión de celebrar 25 años de la fundación de su primera empresa: **Producciones Jr. C.A.**

Se crea en Puerto Cabello, para comercializar los servicios que **Italo Jr.** prestó desde la edad de 12 años, primero con la **Miniteca Friends**, la cual animó múltiples celebraciones y luego como discjockey y productor del **Programa Amigos** transmitido en estaciones de radio del Puerto y Caracas, hasta 1978.

Producciones Jr. da origen a: Video Ingeniería y Arquitectura, Video Producciones Médicas, Teleproducciones, Unisíntesis y Comunicación Corporativa, entre otras. Todas empresas dedicadas a la Comunicación Empresarial y que hoy se suman en **Pizzolante Comunicación Estratégica.**

Bibliografía

- Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos, *COMUNICACIONES PÚBLICAS: El modelo de la comunicación integrada*, Buenos aires, Argentina, Grupo Editorial TEMAS, 1999.
- Ansoff, H. Igor, *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL*, México, Edic. Addison Wesley Longman, 1998.
- Antoni, Raúl, *RELACIONES PÚBLICAS...¿SI O NO?: Una Guía para gerenciar la Interacción con el Entorno*, Caracas, Venezuela, Edic. CENDECO (Centro de Extensión Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional, Universidad Metropolitana)
- Boiry, Philippe A., *RELACIONES PÚBLICAS O LA ESTRATEGIA DE LA CONFIANZA*, Barcelona, España, GESTIÓN 2000, 1998.
- Costa, Joan, *LA COMUNICACIÓN EN ACCIÓN: Informe sobre la Nueva Cultura*, Madrid, España, Ediciones PAIDOS Ibérica, 1999.
- Dasí, Fernando de Manuel y Martínez-Vilanova Martínez, Rafael, *HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA DIRECTIVOS*, Madrid, España, Editorial ESIC, 1998.
- Del Pulgar Rodríguez, Luis, *COMUNICACIÓN DE EMPRESAS EN ENTORNOS TURBULENTOS: Gestión de Riesgos, Reducción de las Incertidumbres y Supervivencia*, Madrid, España, Edic. ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), 1999.
- Elías, Joan y Mascaray, José, *MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: La Intracomunicación*, Barcelona, España, GESTIÓN 2000, 1998
(e-mail:info@gestion2000.com; web:www.gestion2000.com)
- Fombrun, Charles J., *REPUTATION: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998.
- Galeano, Ernesto Cesar, *MODELOS DE COMUNICACIÓN: Desde los esquemas de "estímulo-respuesta" a la "comunicación contingente"*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones MACCHI, 1997.
- García Jiménez, Jesús, *LA COMUNICACIÓN INTERNA*, Madrid, España, Edic. Díaz de Santos S.A. 1998 (e-mail:ediciones@diazdesantos.es)
- Irvine, Robert B. y Millar, Dan, PhD, *CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATION: How to gain and maintain control*, IABC (International Association of Business Communicators) STRATEGIC COMMUNICATOR SERIES, rev 2000.
- Lacasa, Antonio S., *GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL*, Barcelona, España, GESTIÓN 2000, 1998.
- Mathews, Vilma K., *EFFECTIVE MEDIA RELATIONS: A Practical Guide for Communicators*; IABC (International Association of Business Communicators) STRATEGIC COMMUNICATOR SERIES, rev. 2000.
- McEntee, Eileen, *COMUNICACIÓN INTERCULTURAL: Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual*, México, McGRAW-HILL, 1998.

- Moles, Abraham y Costa, Joan, *PUBLICIDAD Y DISEÑO: El nuevo reto de la comunicación*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones INFINITO, 1999.
- Pizzolante Negrón, Italo, *REINGENIERÍA DEL PENSAMIENTO: Identidad e Imagen Corporativa, una Estrategia para Crecer*, Caracas, Venezuela, Editorial PANAPO, 1999.
- Planas Fernández, Emilio, *VALORES EN LA EMPRESA*, México, TRILLAS, 2000.
- Potter, Lester R. *THE COMMUNICATION PLAN: The heart of strategic communication*, IABC (International Association of Business Communicators) STRATEGIC COMMUNICATOR SERIES, rev. 2000.
- Ribeiro, Lair Dr., *LA COMUNICACIÓN EFICAZ*, Barcelona, España, Ediciones URANO, 2000.
- Scheinsohn, Daniel, *MÁS ALLÁ DE LA IMAGEN CORPORATIVA: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones MACCHI, 2000.
- Serlin, José, *INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES: El proceso de toma de decisiones políticas*, Buenos Aires, Argentina, Editorial ECONOMIZARTE, 2000.
- Siliceo A., Alfonso y Casares, David, *LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL: Hacia una organización competitiva*, México, McGRAW-HILL, 1999.
- Sinickas, Angela D., *HOW TO MEASURE YOUR COMMUNICATION PROGRAM: A Practical Manual for Maximizing the Effectiveness of your Messages and Media*, IABC (International Association of Business Communicators) STRATEGIC COMMUNICATOR SERIES, rev 2000.
- Villafañe, Justo, *LA GESTIÓN PROFESIONAL DE LA IMAGEN CORPORATIVA*, Madrid, España, Ediciones Pirámide, S.A., 1999.

INFORMACIÓN PARA LA SOLAPA DEL LIBRO

ÍTALO PIZZOLANTE NEGRÓN

Es Ingeniero Civil, con Master en Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Actualmente finaliza su Doctorado en la Universidad Jaume I, Castellón, España. Con 29 años de experiencia en el área de la Comunicación Estratégica, es presidente-fundador (1976) de la empresa **PIZZOLANTE Comunicación Estratégica**, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio regional de clientes multinacionales y globales. *Información detallada en la Pagina Web www.pizzolante.com*

Es un prestigioso conferencista nacional e internacional que ha publicado los libros: Ingeniería de la Imagen (1993), La Reingeniería del Pensamiento (Editorial Panapo con 4 ediciones); Organización y Cultura, la Identidad Corporativa: Capitulo “La Geometría de la Comunicación” (Universidad Católica de Murcia, España, 2000); El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un Evangelizador Corporativo (con tres ediciones: AVE-CEDICE 2001, seleccionado en el 2002, como el “Libro del mes” en España, por la prestigiosa Revista CONTROL; Ediciones Hermes de la Universidad de Medellín, Colombia 2002 y la reciente edición ampliada y corregida editada por la Universidad Pontificia Javeriana en Bogota como la primera publicación de su colección de Comunicación Organizacional, Colombia 2004). En España presento, junto sus coautores, el libro “Gestión de la Comunicación en las organizaciones”, en sus capítulos de “Gobierno Corporativo, la Revolución de la Transparencia” y “Portavocía” (Editorial Ariel, Barcelona, 2004). Es fundador de la primera Cátedra de “Gerencia de la Comunicación e Imagen” en el IESA, Instituto de Estudios Superiores de Gerencia en Venezuela en 1991 y es profesor de postgrado en diferentes Universidades en Latinoamérica. Productor y animador de radio en el periodo 1972-1980 y fundador del programa venezolano de televisión “Ciudadano Corporativo” y “Constructores de un País”, en prensa escrita, fundo en varios medios la primera sección especializada en Comunicación Corporativa a partir del año 1989. Escribe en distintos medios regionales como las revistas Pauta, en Centroamérica y América Economía en Latinoamérica; en Venezuela. Ganador de reconocimientos nacionales e internacionales, como el “Gold Quill Awards” de la IABC (International Association of Business Communicators).

Es miembro del Equipo Asesor externo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en Washington y miembro fundador de la Red Andina de Gobernabilidad Corporativa promovida por la Corporación Andina de Fomento, además de miembro fundador y Director del Instituto Latinoamericano de Corporate Governance, como parte del Global Forum of Corporate Governance (Banco Mundial/OECD). Forma Parte del Consejo Consultivo del SEKN, Social Enterprise Knowledge Network- Universidad de Harvard USA, Capitulo Venezuela y del Consejo Asesor del BID en Washington, USA (Banco Interamericano de Desarrollo) que promueve las Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social Empresarial (I Conferencia en Panamá 2003, II Conferencia en México 2004, III Conferencia en Chile 2005 y IV de Brasil, Octubre 2006).

Información para la contraportada

“En este nuevo libro, Italo Pizzolante se sitúa precisamente en las coordenadas de la comunicación integral. El mérito de este trabajo es el de haber aislado, separado y analizado sus aspectos principales desde la doble óptica del consultor y el enseñante.”

Joan Costa

*Comunicólogo Catalana,
España*

“En éstos Apuntes *Evangelizadores*, Italo comparte, como en su libro anterior, en forma sencilla y a partir de sólidas vivencias profesionales lo que ha aprendido. Su mensaje, impreso con estilo directo, claro y fácil de comprender, es sin duda una guía útil y oportuna para enfrentar las realidades de un mundo multinacional que todavía aprende a ser global.”

Francisco Garza

*Presidente de Cemex
Norteamérica, Trading Internacional*

“Italo nos expresa sus conocimientos y experiencias. La primera parte del trabajo está concluida y aquí se presenta en la forma de un libro. Ahora depende de nosotros, sus lectores, la segunda parte: ser buenos receptores. Entonces, y sólo entonces, se producirá la comunicación, que es el anhelo de todo autor”.

Gustavo Julio Vollmer

*Empresario Venezolano,
Presidente de Corpalmar*

“Además del aporte científico, Italo Pizzolante, nos transmite en su texto no sólo una gran calidad humana, sino también una energía y un estilo dinámico que a los que lo conocemos personalmente no nos sorprende. Tengo que confesarle sinceramente al lector que a lo largo de mi vida he conocido a pocas personas con una capacidad de interés, de iniciativa y de optimismo realista que iguale a la del autor de este libro.”

Pere-Oriol Costa

*Catedrático de Periodismo y Comunicación en la
Universidad Autónoma de Barcelona, España*

“Es precisamente en el punto de reconocer el no se nada, donde la pluma de Italo se muestra grandiosa en su simplicidad, en el uso de todas esas expresiones tan comunes a todos nosotros, que hacen que nos podamos identificar con ese paso hacia la autorreflexión. Momento fundamental, a partir del cual estamos en capacidad de empezar a aprender y disfrutar de este arte cual si de una creación se tratara.”

Juan Pablo San Agustín

CEO de Cx Network, filial de Cemex. México

“Italo plantea la importancia de la credibilidad y la honestidad en todas las formas de comunicación y reta al lector a ser un mejor comunicador al abrazar los aprendizajes de sus 25 años de experiencia en el campo del cual ambos sentimos gran pasión.”

Aurora González

*Directora de Comunicaciones de Kraft/Nabisco
(Philip Morris) para Latinoamérica, USA*

“Italo Pizzolante se embarca en una misión de instruir al gerente sobre la importancia de la proactividad en el manejo de la información y esta labor de convencimiento suele tener tono evangelizador. Italo intenta llegar a la recóndita fe del ser humano y transmitir lo vital que es abrazar la comunicación como un instrumento gerencial. Italo realiza un ejercicio de persuasión que es más complejo que educar el intelecto de un brillante profesional.”

Gabriela Febres-Cordero

*Empresaria Venezolana
Ex Ministra de Comercio Exterior de Venezuela*

“La destacada experiencia profesional y docente del autor se evidencia en su acertada manera de presentar el mundo de las relaciones entre los medios y sus fuentes, entre los medios y las empresas, entre los medios y sus anunciantes, entre los medios y sus lectores... una red sin duda compleja, pero a la vez apasionante, que hace del oficio de informar una verdadera estructura, digna de la mejor obra de ingeniería.”

Miguel Henrique Otero

Editor y propietario del periódico El Nacional, Venezuela

“Italo, es un multifacético y apasionado profesional de gran sensibilidad humana, inquieto y lleno de ambiciones por compartir e innovar en su “evangelización corporativa”, como él mismo denomina todo lo que hace en su vida. Este libro, resume buena parte del contenido de numerosas conversaciones que compartimos y que leí en sus artículos de prensa.”

Walter Wieland

Presidente de General Motors Brasil

“Los profesionales de esta actividad hallarán una guía que les permitirá racionalizar aquellas actividades que por obvias son poco frecuentes; los empresarios clientes tendrán una visión de qué dar y qué esperar para convertir la comunicación en una ventaja estratégica en su negocio; los interesados en el mundo de la asesoría de imagen podrán conocer de esta muy reciente actividad profesional y sus distintas interrelaciones.”

Juan Carlos Roldán

Vicepresidente y socio de Pizzolante Comunicación Estratégica, Venezuela

