

Identidad e imagen corporativa: Una estrategia para crecer

Reingeniería del Pensamiento

ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN



Capítulo 1

IDENTIDAD e IMAGEN. Estrategia para crecer

Los líderes del pasado se destacaban del resto de la sociedad con mayor evidencia y hasta facilidad, porque el papel que jugaban sus condiciones personales innatas eran en si mismas sus **factores críticos de éxito**. No existían todavía las investigaciones y los talleres de comunicación verbal y no verbal, los media training (entrenamiento personal para un mejor desempeño frente a los medios de comunicación), los estudios de perfil de audiencias, de la influencia del color y la vestimenta en el comportamiento de los seres humanos entre otras "novedades" del siglo 20. No había aparecido en la escena el protagonismo de tema **IMAGEN** que ha permitido el acceso de numerosos individuos a posiciones de importancia o de mando. Por eso hoy día, sabemos de la existencia, a lo ancho de toda la geografía mundial, de personas que sin mayor dosis innatas o providenciales, han podido alcanzar puestos relevantes en su medio.

Esa multiplicación de quienes pudiéramos considerar líderes o promotores ha dado paso, más recientemente, a cierta definición estereotipada del dirigente: tono para hablar, movimientos de las manos, forma de saludar, estructuración del mensaje, entre otras "claves" que incluso se listan en numerosos libros bajo títulos como, "Hágase líder en un día, los diez mandamientos del éxito", con lo cual se ha abierto la puerta a una depreciación de la condición gerencial, donde pudiera parecer a algunos que el conjunto de atributos externos y visibles (ropa, accesorios) HICIERA al individuo mas que sus condiciones personales. Solo un profesional con visión de corto plazo asume el riesgo de construir su IMAGEN basado en las "formas" para luego morir en el intento.

Esta preocupación es compartida con mi amigo, el Ing. Salas Jiménez, quien fuera profesor en la UCAB, a final de la década de los ochenta y UNICO en atreverse a apoyar mi trabajo de tesis realizado totalmente en video y que proponía, entre otras cosas, la realización de exámenes audiovisuales.

La reflexión es también planteable para las organizaciones o las empresas. Para evitar esta "disonancia cognoscitiva", expresión que el mundo de la sicología ha creado para explicar aquellos comportamientos contradictorios entre lo que se dice y lo que se hace, ha empezado a crecer la consciencia de que ya no bastan las apariencias, hay que **SER** lo que se **ES** y saberlo comunicar estratégicamente a los públicos objetivo. Esto constituye, como acertadamente define el Ing. Salas Jiménez, el campo de acción de la **IMAGEN CORPORATIVA**, conjunto de principios y técnicas, que tienen de ciencia y de arte y que permiten diferenciar y consolidar, entre toda la vasta competencia, a las personalidades o grupos con verdadera esencia y capacidad de permanencia.

Un punto de partida con visión a largo plazo.

Hoy, ya es común la preocupación de empresas y ejecutivos por la forma y frecuencia como son percibidas sus actividades institucionales y sus mensajes en los medios de comunicación social. Sin embargo, son muy pocos los que comprenden que la comunicación empresarial, así como el recurso humano, los recursos financieros y la tecnología, son activos que poseen la misma importancia estratégica para el crecimiento de la empresa y que deben ser gerenciados con igual cuidado. La imagen es un **valor agregado a la competitividad** de individuos y corporaciones.

Para que la comunicación empresarial construya una imagen positiva, coherente y estable en el tiempo, debe estar sustentada en un claro y sólido sistema de identidad. Quiere decir, que el trabajo interno de organización y la gerencia de fortalezas y debilidades, debe ser anterior a todo proceso de proyección de imagen.

La COMUNICACIÓN no resuelve problemas de ORGANIZACIÓN.

No todo individuo o empresa está en condiciones directas e inmediatas de construir una estructura corporativa que le otorgue reputación (imagen), más allá de la calidad del producto y capacidad operativa (eficiencia). La condición previa para ello es haber salido favorecido claramente en el análisis crítico cualitativo de su estructura interna y adicionalmente estar conscientes de las amenazas y oportunidades que condicionan el Plan de Negocios de la empresa.

El análisis de situación lo puede realizar directamente el propio individuo o empresa, pero suele ser recomendable contratarlo a terceros, especializados en el tema, y cuyo desempeño puntual no interrumpe la cotidianidad del trabajo de la empresa. Si ese detallado balance previo no arroja resultados claros, no va a haber potencialidad corporativa. Lo primero, entonces, es generar un mejoramiento organizativo interno y sólo después abrirse a las acciones corporativas que hacen IMAGEN. Hacerlo de otra manera puede implicar riesgos de diversa magnitud. La IMAGEN no debe verse o pensarse como una máscara externa adaptable convenientemente, sino como una prolongación sustantiva de la propia estructura y su verdadera forma de actuar.

La IMAGEN se construye sobre REALIDADES estratégicamente comunicadas.

Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la **CULTURA CORPORATIVA**. Forma de ser y hacer empresa que constituye la IDENTIDAD CORPORATIVA y que al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado **IMAGEN**.

Comunicar es un proceso, y como todo, requiere cumplir una serie de condiciones para lograr el objetivo de proyectar la idea. Si se es muy agresivo produce temor, si se es muy abierto refleja debilidad, si se es disperso se convierte en confusión, si se concentra en un sólo medio de transmisión, satura y se hace ineficiente.

Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento su personal, modelan lo que se ha llamado la CULTURA CORPORATIVA, forma de ser y hacer empresa.

Comunicar en un solo sentido, hacia afuera, es buscar imagen sin haber construido sustento a través de una clara y definida identidad. Esto es inadecuado y riesgoso.

Por otra parte, todo aquello que se requiere comunicar no se debe hacer a la vez. La prioridad viene dada por las oportunidades y amenazas que muestra un análisis del entorno y los objetivos de coyuntura que define la empresa, en una clara sinergia que busca el balance del mensaje corporativo -siempre presente-, y el mensaje específico que se desea comunicar.

Nuestra comunicación con el medio exterior no es un camino con un solo sentido: hacia afuera. También nos comunicamos con el exterior cuando ese exterior se "asoma" por su cuenta hacia nosotros. El hecho de que actuemos en un medio público nos hace dejar huellas visibles a través de las cuales somos calificados. En la comunicación con el mundo exterior hay, pues, dos sentidos. Con uno DEFINIMOS, con el otro SOMOS DEFINIDOS.

En la comunicación con el mundo exterior hay dos sentidos, con uno DEFINIMOS, con el otro SOMOS DEFINIDOS.

No es comunicar todos los días y en todos los medios.

El objetivo de una acertada POLITICA DE COMUNICACION E IMAGEN es comunicar oportunamente y con el tono y forma conveniente. No es lograr en semanas lo que en años no se hizo, es edificar sólidamente y eso requiere tiempo. Esperar exige paciencia.

La única forma de garantizar que un mensaje llegue idéntico a nuestra aspiración en el tiempo y forma deseada, es usando la publicidad, pero ella sola no transmite la credibilidad que se busca. En **publicidad** todos los mensajes son

escritos, revisados y pagados por la misma empresa o persona que aparece en ella, eso es del conocimiento colectivo.

Una alternativa son las noticias en los medios de comunicación social. Sin embargo, la información, cuando llega a un periódico, bien sea como nota de prensa o a través de una entrevista, no es garantía -bajo ningún aspecto- de que sea tomada en cuenta y publicada. Siempre habrá la posibilidad de que algunas noticias nunca sean publicadas en los periódicos, ya que son otros los factores que inciden en ellos, tales como espacio, realidad nacional, credibilidad de la fuente, entre otros. He repetido sin cesar que **la publicidad en medios se paga**, mientras que **la información en medios se gana**, éste es uno de los retos de la empresa: convertirse en fuente interesante y útil de información. La publicidad posteriormente puede incorporarle frecuencia al mensaje corporativo. Comunicar es un trabajo delicado, arduo y muchas veces costoso, cuyos resultados no se obtienen en forma inmediata.

La publicidad en medios se paga, mientras que la información en medios se gana.

La ejecución de planes de comunicación corporativa supone un gerente consciente de la importancia del tema IMAGEN. Es dirigir -y en forma estable- inversiones a los planes de involucramiento social, a los servicios que apoyan a la comunicación. Este es un tema del cual hablaremos más adelante

La comunicación externa es una herramienta para competir.

No es sólo noticias o publicidad lo que construye imágenes -positivas o negativas- en nuestra mente, es también la forma como se presenta y actúa la empresa o persona frente a la comunidad y en especial junto a su público objetivo. Es su estilo y comportamiento en la actividad gremial y sectorial; frente a funcionarios de gobierno; es su presencia en exposiciones; los folletos que publica o patrocina, entre otros medios. Es la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece. Imagen es también **lo que se dice** y, más importante, **lo que se deja de decir**, es también el medio que utiliza para comunicarse.

Construye imagen lo que se dice, pero también lo que deja de decir

Desde mi perspectiva de ingeniero, he desarrollado una reflexión que define claramente el concepto de **IMAGEN**: una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza. **Mensajes** que son la suma de "información racional y emocional que es comunicada". Esta tesis comunicacional fue publicada en agosto de 1993 por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) bajo el título "INGENIERIA DE LA IMAGEN" y que les comentaré en las próximas páginas.

IMAGEN: una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza.

MENSAJES que son la suma de "información racional y emocional que es comunicada"

Las comunicaciones con el mundo interior

No basta el interés o inclusive la actitud de la alta gerencia en ser amplios y claros en la comunicación interna. El logro de comunicarse eficazmente, en forma horizontal o vertical, no es casual, nace de la **persuasión** del líder de la empresa, por el estímulo de un proceso de **inducción**, o en algunos casos por la **instrucción**, a través de encuentros formales en talleres o foros.

La vieja excusa de "falta de tiempo" ha hecho que muchas veces el empleado se entere de la realidad de su empresa a través del periódico o de los eficaces comentarios de "radio pasillo". Esto desestimula, afectando la credibilidad del empleado en sus superiores y en la empresa. El empleado forma parte importante de la imagen corporativa.

La comunicación interna es un factor de diferenciación.

El proceso no concluye en la publicación de noticias en impresos internos, distribución de folletos, memorandos y charlas, entre otros medios, hace falta tener 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**, sin embargo, la generalidad lo reconoce, pero privilegia la comunicación externa con frecuencia. 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 esta sustentado en fundaciones sólidas y bien diseñadas. Mi apreciado Ing. Salas Jiménez usa como símil el cuerpo humano y la necesidad para su sana existencia de un bien estructurado sistema de ramificación nerviosa.

Paradigmas de la comunicación

Estamos frente el mayor reto de este siglo, el diseño de tecnología ha desbordado a sus creadores. El futuro dejó de ser víctima de los talentos y es ahora victimario. El ingenio del hombre lo lleva tan rápido que dejó atrás la comprensión por aquellos que no entienden. El desafío en este apasionante siglo colmado de celulares, teleconferencia, fax en los carros, dataport en cada teléfono de hotel, powerbook, TV interactiva y satélites, inteligencia artificial, periódicos electrónicos al gusto del consumidor, entre otros, es comprender la comunicación frente a las nuevas realidades, es la reingeniería de los procesos del ser humano, pero sobre todo de su propia mente. El nuevo **paradigma** para ello es aprender a aprender, escuchando más, legitimando nuestra voluntad de ser mejores para uno y para los demás.

Antropología Empresarial

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 permitan ser mejores.

En esta oportunidad encontré un nuevo concepto: **LA ANTROPOLOGIA EMPRESARIAL**, una interesante tesis que estudia los procesos gerenciales bajo la óptica "darwinista", teoría que considera la evolución del hombre a partir del Homo Sapiens; su autor: Luiz A. Marins, un brasileño cuyo curriculum no cabría en esta página y que entre otras cosas es consultor de Microsoft, General Electric, Disney World, Chase Mahattan Bank y General Motors (GM), entre otros. De él escuché: **En el mundo de hoy, no será "el mayor" quien vencerá "al menor", será el "más rápido" el que derrotará al "más lento"**. Me propongo compartir con ustedes parte de las reflexiones del Sr. Marins y algunas de mis conclusiones.

<p><i>En el mundo de hoy, no será "el mayor" quien vencerá "al menor", será el "más rápido" el que derrotará al "más lento".</i></p>
--

Una cuestión de sobrevivencia

"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" afirma Marins. Todos los seres humanos estamos en la búsqueda de nuevos caminos, porque el mundo CAMBIO. "Los caminos que nos trajeron hasta aquí, no son del mismo tipo y especie de los que nos podrán conducir de aquí en adelante".

A lo que acabo de citar del brasileño Marins, me gustaría sumar la observación de alguien, nacido a miles de kilómetros del anterior. Se trata de uno de esos conocidos ocasionales que solemos hacer en las reuniones internacionales vendiendo mis ideas y que un amigo, Edgar Dao, calificó como viajes de

"buhonerismo transnacional". Me refiero a Virandas, un hombre cuarentón, nacido en Madras, siempre coronado con un vistoso turbante y siempre con una enneguedora lumbre en sus ojos. En la ocasión que lo conocí me dijo: "Italo, antes la tradición era el poso que llenaba el fondo de la vasija de nuestra vida, hacia el cual cada uno de nosotros descendía en busca de respuestas. Hoy día la tradición no tiene tiempo de posarse, muchas veces queda disuelta a medio camino del frasco de nuestras vidas".

Es que la historia del mundo se ha ACELERADO, 112 años transcurrieron desde que se inventó la fotografía hasta que pudimos disfrutarla comúnmente, 56 años para el teléfono, 35 años para la radio, 15 años para el radar, 12 años para la Televisión, 1 año para la computadora AT286, 6 meses para la AT386, 3 meses para AT486 y apenas 1 mes para PENTIUM. Sin duda la velocidad de la INNOVACION es mayor de la que disponemos para internalizar los cambios. Pero es una realidad y la velocidad no va a reducirse, por el contrario crecerá.

La historia se ha ACELERADO

112 años transcurrieron desde que se inventó la fotografía hasta que pudimos

disfrutarla comúnmente,

56 años para el teléfono,

35 años para la radio,

15 años para el radar,

12 años para la Televisión,

1 año para la computadora AT286,

6 meses para la AT386,

3 meses para AT486,

1 mes para la computadora Pentium

El sueño ACABO

El sueño del "Lobo Estapario", como escribiera Herman Hesse, del desarrollo individual aislado del colectivo, terminó. Una sociedad en desarrollo exige: ROMPIMIENTO, CAMBIO y NOVEDAD en el lenguaje, concepto y modo de hacer las cosas. La forma de comunicarnos con los empleados y los conceptos que poseíamos frente a ellos han cambiado completamente; la forma de comunicarnos con los clientes y los medios que utilizábamos son otros. Por ello, es indispensable INNOVAR, que como dice Marins, es "hacer las cosas de nuevo, desde otra perspectiva"

Los filósofos Athos & Pascale afirman que "tenemos las herramientas, pero todavía nuestra VISION es limitada". Debemos tener VISION de Marketing. Tener condiciones de percibir todos los comportamientos del consumidor y sus alteraciones.

Desafíos Empresariales

Usar **tecnología de información** en todas las funciones de la empresa, principalmente marketing de servicios y relaciones, **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: vecinos, políticos, gobierno, accionistas; **aumento de la competitividad** inclusive internacionalmente, todos somos comparados frente a otros dentro de nuestra especialidad y tenemos que desarrollar destrezas que al comunicarlas penetremos la mente de cada público; necesidad **de aumentar la productividad**, con gran **preocupación en los costos**, si no lo hacemos DESAPARECEMOS; **formación profesional** para la excelencia, tenemos que preocuparnos por potenciar nuestros conocimientos y los de quienes nos rodean; contar con las **estructuras** de organización adecuadas, 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**. Estos son sólo algunos de los grandes

desafíos que asume el empresario de hoy y para ello la COMUNICACION clara, directa, oportuna, suficiente y coherente es la clave para ser exitoso.

Una misión para reflexionar

Es evidente, como "evangelizador corporativo", que me repito en algunos de los señalamientos de este texto, pero creo que la importancia del tema así lo justifica. Por eso deseo insistir ahora en alguna de las ideas recientemente aparecidas, tal como aseverar que cada caso profesional que encaramos es DIFERENTE; que cada cliente nuevo quizá se le puedan aplicar algunos de los principios y de las técnicas que tenemos en nuestros registros y archivos, pero que requiere algo específico para su personalidad y su idiosincrasia. Debemos reconocer que nuestra antigua admiración hacia el gran maestro ARISTOTELES, que nos resolvía tantos problemas con sus clásicos silogismos: "Todos los hombres son mortales... Pedro es hombre... luego...", hoy ya no nos puede ayudar mucho, porque la particularidad de las cosas ha llegado a no poder plantear tan taxativa y fácilmente hasta, siquiera, qué es ser hombre. En la vida profesional de mi empresa, uno de los principios de sustentación para cada uno de quienes la formamos es que CADA CASO es CADA CASO.

Otro principio de sustentación empresarial es que debemos aprender a acumular conocimientos y debemos aprender a adaptarnos a las situaciones cambiantes. Hay que ganar solidez y ganar agilidad. En nuestra era competitiva una cosa sin la otra pueden ser insuficientes.

La Reingeniería del Pensamiento

Los verdaderos cambios están en la mente, en nuestra forma de pensar como condición de nuestras actuaciones. Más allá de las metodologías y demás propuestas técnicas está nuestra voluntad, nuestra actitud y capacidad para pensar. Crear es un don divino que es orientado por nuestra disciplina de imaginar lo que debemos y no debemos hacer. Es el pensamiento, además sistémico, el que debe ser motivo de gran atención, allí está la piedra angular de todo cambio. El desafío de toda empresa exitosa es gerenciar formas de pensar

y hacerlas que evolucionen en la dirección de los objetivos corporativos, sociales y económicos.

La comunicación estratégica hace foco en la forma como percibimos la información y esas percepciones surgen de modelos mentales, mapas que hay que conocer para llegar a un buen destino. Esta "Reingeniería del Pensamiento", que comparto con Ustedes fue el punto de partida de una reflexión que desarrollé a mediados de 1993 estudiando ese verano en Harvard, Boston. Reflexión que fue interpretada por mi querido amigo, colega, y ahora compadre, además de compañero de trabajo y apoyo profesional: **Juan Carlos Roldán**. Se refiere a una idea que les he mencionado sin detalles pero que Juan Carlos convirtió en una conferencia que ha dado varias veces y que transcribo: "La Reflexión que hoy tengo el gusto de compartir con ustedes se refiere a un novedoso concepto que su autor, Italo Pizzolante, ha denominado "Reingeniería del Pensamiento" y que tiene una alta dosis de "sentido común" y muy probablemente algunas de estas ideas parecerán obvias, sin embargo, lo común es que precisamente por lo obvias que son, no se toman en cuenta con mucha frecuencia. Hoy en día las empresas están expuestas a presiones competitivas que otra generación jamás habría imaginado; ya nada será como antes. Escuché de un antropólogo filósofo un pensamiento que ilustra la realidad: **"hoy no será el más grande el que se coma al más pequeño, sino el más rápido el que se coma al más lento"**. Pero cuidado, la velocidad no puede superar ni violentar los procesos culturales de adaptación al cambio, y por esto los gerentes necesitan empleados que piensen constantemente y de manera creativa en las necesidades de la organización. La **Reingeniería del Pensamiento** es un término que engloba dos conceptos de gran actualidad gerencial como lo son la **"Reingeniería de procesos"** y lo que han llamado los centros de altos estudios del oeste de los Estados Unidos, como Stanford, el **"Capital Intelectual"**.

Fue tan importante para mí encontrar en la "Reingeniería del Pensamiento" la respuesta a mi expectativa personal y profesional, a mi propio proyecto de vida, que concebí este libro como una herramienta por capítulos para re-aprender a pensar, ampliar la capacidad para comprender procesos que suceden en la

mente de aquellos con los que pretendemos comunicarnos y potenciar nuestra creatividad.

Reingeniería del Pensamiento, término que engloba dos conceptos de gran actualidad como los son la “Reingeniería de procesos” y el “Capital Intelectual”

Según Michael Hammer.

Reingeniería es: **una revisión fundamental y rediseño radical de procesos para mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicios y rapidez.** El valor del **Capital Intelectual** de la empresa fue un intangible que ha podido ser medido y que se ha convertido en **una tendencia que sostiene que la verdadera riqueza corporativa es "la gente", el recurso humano.** Parece simple, pero la avalancha tecnológica se había olvidado del hombre. El único "recurso verdadero y duradero" para tener "salud corporativa" en el largo plazo y ser realmente competitivos, es su fuerza laboral. Esto suena obvio pero no por ello es común que se tome en cuenta.

La competencia que vivimos obliga a las empresas que desean tener éxito, a tener un recurso humano comprometido con la organización, que crea en su trabajo, en lo que hace y para quien lo hace. Necesita valores que lo identifiquen con la cultura de la organización, y eso requiere mucha comunicación y una acertada estrategia que permita el logro. **Las empresas que dispongan de Cultura Corporativa serán aquellas que tendrán ventajas competitivas para entrar en el siglo XXI.** Cuando hablo de Cultura Corporativa me refiero al reflejo que producen las estrategias de los fundadores de una organización y que se convierten en un sistema de comportamiento estructurado atemporal; es la forma de ser y de hacer de una organización".

Evolucionar a la misma velocidad que los "procesos" y la "tecnología"

Reingeniería del Pensamiento, término que desarrollé hace ya tres años, plantea que el **"pensamiento" del ser humano tiene que evolucionar a la misma velocidad que los "procesos" y la "tecnología"**; de lo contrario, ante los escenarios de cambios de las empresas sus líderes se verán expuestos a un conjunto complejo de frustraciones personales golpeando incluso la propia autoestima del ser humano que trabaja para ellos, situación que afecta tanto a los sistemas de gestión como al equipo de trabajo. Antes de convencer al recurso humano de la empresa de sustituir una forma de trabajar por otra, hay que atreverse a penetrar su forma de pensar, sus códigos internos, sus prioridades. Si no cambia el pensamiento y su forma de razonar poco lograrán los nuevos procesos y apoyos tecnológicos. La computadora, por ejemplo, no siempre nos hace ser más eficientes. Todo depende de cómo la entendemos y cuándo realmente nos es útil.

El "pensamiento" del ser humano tiene que evolucionar a la misma velocidad que los "procesos" y la "tecnología" que le rodean.

Educarnos para el cambio... pero, en la forma de pensar.

Lo único permanente en ambientes como el actual es el cambio, por lo que será difícil que las organizaciones del siglo XXI sobrevivan y florezcan solas, a menos que obtengan el máximo desempeño de sus empleados por medio de la comunicación y el aprendizaje. Esto no significa mayor cantidad de trabajo, pues no será necesario trabajar más, sino más inteligentemente. **Educarnos para el cambio es el factor crítico de éxito en la sociedad corporativa de hoy.**

No es una tarea fácil educar a los directivos y empleados de una empresa para adquirir la conciencia de que deben estar preparados para absorber, y hasta propiciar, cambios frecuentes en sus conductas y en sus ideas. La cotidianidad de la "cibercomunicaciones" por vía e-mail o la creciente "virtualidad" con la que

nos hemos acostumbrado a vivir, son las neo-variables que hoy impactan las recientes culturas corporativas.

Para ampliar la reflexión hay mucha literatura especializada y de ella se pueden extraer valiosos principios y técnicas, pero este tipo de **REINGENIERIA** que yo he llamado del **PENSAMIENTO** requiere una particular de índole personal, de consustanciación, que no es asequible con facilidad ya que me refiero a una manera diferente de estructurar el pensamiento y en consecuencia la forma de actuar.

En su quehacer diario, todo profesional trata de establecer pautas repetitivas y facilitatorias para sus acciones de tipo rutinario. Eso es beneficioso para ganar rapidez de respuesta en esas actividades, pero encierra el riesgo de apegar al individuo al gusto por la excesiva estabilidad. A este respecto cito, como curiosidad, la novedad en el funcionamiento de su oficina que ha introducido cierto amigo mío, quien ha ordenado a su secretaria-asistente cambiarle, cada primero de mes, el orden físico de los objetos de uso sobre su escritorio (engrapadora, caja de clips, etc.) y a cambiar cada seis meses, la disposición de muebles en su pequeña sala anexa, para reuniones. Mi amigo afirma haber generado una mejor disposición personal a enfrentar cambios a su alrededor. En un mundo como el actual, debemos habituarnos al cambio, ser flexibles es la clave para sobrevivir cada día.

Frente a todas estas realidades tangibles que nos impactan, el **Cambio como proceso exitoso** revela que las grandes organizaciones conectan a su gente más directamente a través de **valores**, son ellos el punto de encuentro y la frontera a la inconsistencia y la contradicción. La clave para este alto desempeño será sin lugar a duda la Comunicación, y es ella un intercambio de “valores”, punto donde convergen la razón y la emoción, definiendo nuestra forma de ser y hacer las cosas. Valores que condicionarán nuestra forma de comprender y emprender el proyecto de vida que comunicamos.

El objetivo frente a todo ello es desarrollar una comunicación integral, que combine forma y fondo, que sustente un programa efectivo de comunicaciones, que utilice diversos métodos y herramientas, que garantice que esa Fuerza

Laboral trabajo con ánimo y sus esfuerzos estén cohesionados en la Misión Empresarial, sus Principios, Normas y Valores. La gerencia acertada de la comunicación permitirá formar una cultura corporativa donde participen los miembros que la compartan para adaptarse a los procesos de transformación que se desarrollen para mejorar procesos.

Un cambio en la actitud

La reingeniería, en sí misma es un proceso de transformación que -en algunos casos- puede lograr mejoras sustanciales en los procesos, sin embargo, no produce cambios en el capital intelectual, y **es prácticamente imposible desarrollar un proceso de transformación exitoso si no se logra un cambio en la actitud de las personas y de la importancia de ser y hacer equipo**. En mi experiencia profesional he observado cómo en los distintos niveles de las organizaciones se entran los procesos operativos y decisorios por la falta de información y comunicación oportuna, cómo se inestabiliza un empleado ante la responsabilidad de comunicar una decisión a su cliente y la ausencia de mensaje para su respuesta, o cómo se inicia un proceso de rumor ante la ausencia de información, o cómo se enteran por la prensa de lo que está pasando, sin saberlo en su propia empresa.

Juan Carlos y yo, hemos desarrollado juntos una filosofía que practicamos en nuestra empresa, la de “equivocarnos juntos”, un concepto “avanzado” del trabajo en equipo que consiste en consultarnos entre todos, permanentemente, nuestra visión de cada desafío personal y profesional. La posibilidad de acertar se potencia si la visión de la solución es colectiva y no individual, si el proceso creativo es en equipo y no individual.

La comunicación corporativa y el pensamiento estratégico de esta “reingeniería”, es un gran esfuerzo por generar coherencia y reforzar cada una de las acciones comunicacionales que realiza una empresa o institución; me refiero a un proceso que requiere desempolvar la cultura de la empresa expresada en su misión, visión, normas, principios y valores, que una vez que son difundidos y compartidos por la fuerza laboral, se convierten en una sólida identidad que cohesionada al recurso humano y permite que existan raíces, que exista una

cultura organizacional que mantenga estable a cada uno de los miembros de un proceso de cambio, en un entorno también de cambios a los que debemos adaptarnos para sobrevivir. El desafío está en el pensamiento, de allí la posibilidad de ser y hacer mejor las cosas.

La Redefinición de los Negocios

Frente al "desafío de las percepciones" que viven actualmente la sociedad y las empresas, comparto una breve síntesis de un interesante libro *The New Paradigm In Business: Emerging Strategies For Leadership and Organizational Change*, que fuera publicado en 1993 por la **World Business Academy de la Universidad de Stanford-California**:

- Las nuevas tendencias del pensamiento gerencial apuntan a una "nueva forma de riqueza". La filosofía de Milton Friedman -veinte 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 ése debe ser el BIENESTAR del ser humano y su familia. La actividad económica debe ser a «escala humana». Una nueva forma de "cuenta", la "**cuenta social**". (social accounting).
- La verdadera riqueza es "la gente", el recurso humano. El único "recurso verdadero y duradero" para tener "salud corporativa" en el largo plazo y ser realmente competitivos, es su "**FUERZA LABORAL**".
- Los trabajadores son un **VALOR ECONOMICO** para la empresa y su CONOCIMIENTO, su INGENIO y CREATIVIDAD deben ser trasladados directamente como un INGRESO económico a la empresa. Un beneficio TANGIBLE, medido en papel moneda.

-
- El trabajador de hoy necesita **CREER** en su trabajo: en lo **QUE** hace, **DONDE** lo hace y **PARA QUIEN** lo hace. Necesita "**valores**" que trasciendan el "quince" y "último". Necesita un **PROPOSITO** adicional para trabajar.

Comunicar con visión integradora

De todas las construcciones de imagen que se inician, sólo aquellas que cuenten con un buen proyecto evitarán complicaciones que retrasen la obra. Para contar con él, es indispensable estar CLARO y SEGURO de lo que queremos: definir requerimientos de organización y apoyos, comprender el mercado al cual van dirigidos los "productos", estudiar profundamente el terreno donde se desea construir el posicionamiento y otras importantes etapas explicadas en el libro INGENIERIA DE LA IMAGEN publicado en 1993, por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Reingeniería de nuestra propia visión y estilo

Este proceso de definiciones, donde conceptualizamos lo que queremos como UNICO camino para evaluar los resultados exige proyectar y gerenciar el proceso, con "**visión integradora**": relacionando las estrategias no comerciales con las comerciales, integrando la tecnología, rediseñando los procesos internos y por supuesto, organizando el recurso humano. Este rediseño empresarial significa asumir un nuevo enfoque en la forma cómo las organizaciones tradicionales han dirigido sus comunicaciones internas y externas, realineándolas con el propósito de llevar a cabo objetivos corporativos, es decir más allá del mercadeo de sus productos. La nueva **visión estratégica** requiere de la integración empresarial, el iniciar un proceso de "**Reingeniería del pensamiento**". Todos los autores conocidos en el mundo de la gerencia nos hablan de que en tiempos de cambios y ante nuevas realidades... hay que "**reinventar a la empresa**", como diría John Naisbitt, esfuerzo por redescubrir lo mejor de nosotros y corregir lo inconveniente.

El proyecto: Política de COMUNICACION

En comunicación, la etapa de **PROYECTO** se traduce en conocer el PLAN ESTRATEGICO de la empresa y sus programas comerciales, para luego desarrollar una **POLITICA GLOBAL de comunicación e imagen**, el camino más seguro de ganarse la confianza y credibilidad de la opinión pública, creando una **buena percepción** colectiva. Generar el clima de confianza deseado y controlar su proceso de desarrollo es competencia y responsabilidad de la política de comunicación e imagen.

Del documento de POLITICAS se desprende toda la acción comunicacional de la empresa, externa e interna, los mensajes, fuentes de la información y las actividades de contacto directo que nos relacione con nuestros públicos objetivos; adicionalmente, se definen los medios que se utilizarán y su frecuencia. Política de comunicación hacia adentro y hacia afuera, tránsito vertical y horizontal de los mensajes.

Base para construir los planes de Comunicación

La política permite establecer los PLANES de comunicación interna y externa, allí se desarrollan las acciones de contacto directo, el llamado "lobby empresarial", concepto que ha sido muy maltratado por el sentido político como es percibido. "Lobby" no es más que "persuadir", saber "vender ideas" a veces propias, a veces de otros. Lo que se cuestiona no es "hacer lobby", es el estilo: quien lo hace, su moral y sus principios. El lobby, para el gerente, es un requerimiento en tiempos modernos. Este tema lo desarrollaré ampliamente en el futuro.

El plan estratégico de comunicaciones también contiene las acciones de información: folletos y "news letter" corporativos, la relación con la comunidad, las acciones de publicidad institucional, proyectos especiales y tantas otras como la realidad específica de la empresa indique.

El plan de Información

La política también permite desarrollar de forma pro-activa nuestro PLAN DE INFORMACION en los MEDIOS, aquí no debemos confundirnos con lo que hace una agencia de publicidad, acción que supone un cronograma de compra en los medios. Me estoy refiriendo también a un cronograma, pero de información en los medios. Me refiero a la información que no se compra, que genera confianza y se gana con credibilidad.

No considero un exceso de "ingeniería" hacer un plan de MEDIOS como el que sugiero, ni tampoco podemos asumir que es un instrumento rígido. El plan es una herramienta que nos da poder de anticipación, porque ya estamos preparados ante la contingencia y con algunas piezas de comunicación listas. La política de IMAGEN Y COMUNICACION permite: qué, cómo, cuándo y dónde comunicar y adicionalmente a quién hacerlo y qué medios utilizar.

Instructivo para realizar un plan de información

La realización de un plan de comunicaciones, en lo relativo a las informaciones en prensa, incluye previamente la selección y desarrollo del tema/fuente de mensajes, esto significa listar todos aquellos temas que la empresa quiere y puede comunicar, agrupándolos por área. Por ejemplo, para una empresa agroindustrial podríamos agruparlos en: todo lo que tiene que ver con la industria, con el campo, con el recurso humano, con la comunidad, con el sector agrícola en general, entre otros.

A cada tema/fuente de noticias se le asigna un declarante, que puede ser interno o externo a la empresa, ésta es una persona-vocero, que se prepara para enfrentar a los medios de comunicación tanto en lo relativo al conocimiento del negocio que maneja, como a su comportamiento frente a los periodistas. Reacciones, posturas, frases inconvenientes, lenguaje corporal, construcción de mensajes adecuados, son sólo algunos de los aspectos del entrenamiento. No se nace con la experiencia para saber cómo comunicarse, hoy en día existen formas de ser entrenado en lo que los norteamericanos han llamado "media training", una especie de curso intensivo que enseña, qué hacer y qué no hacer

cuando estamos frente a las cámaras o a un micrófono manejados por un periodista. Este es un conocimiento práctico, pero si desean leer al respecto, hay un interesante libro de Donald Walton (McGraw Hill) al respecto: "¿Sabe usted comunicarse?".

Medio para el plan de medios

El plan de medios también incluye cuál es el vehículo conveniente para llegar a los medios de comunicación, es decir, si son notas de prensa, entrevistas, investigaciones y reportajes, entrevistas de radio o televisión, publicidad, impresos corporativos, tales como revistas u otras publicaciones internas, noticias en revistas de otras empresas, presentaciones directas con apoyo visual, cartas personalizadas, entre otros muchos medios donde la creatividad es el límite.

Finalmente, esta metodología que propongo incluye en el mismo cuadro los meses del año y los medios en los que aspiramos estar presentes. Para no saturarlos, es decir, no enviar la misma información a todos, es conveniente agruparlos de acuerdo a un criterio, que puede ser por regiones, tipos de público de cada medio, entre otros. Hay informaciones que toman más valor en el periodismo de provincia, como las actividades vecinales en las plantas de producción, mientras otras por su visión macro son para la prensa nacional. Esta estrategia, permite desarrollar noticias adecuadas a la necesidad y no agotamos nuestra relación con la prensa en general ni con los periodistas en particular.

Ejes de Posicionamiento

Con frecuencia iniciamos proyectos de IMAGEN a partir de las necesidades que imponen las coyunturas. Es muy fácil entender la urgencia de comunicación en tiempos de crisis, pero cuando ésta es superada, la comunicación siempre aparece como un alto costo que a veces no se desea asumir. Comparto con ustedes un concepto que he desarrollado profesionalmente y que, al igual que "La ingeniería de la imagen" o "la reingeniería del pensamiento", se ha convertido también en filosofía de trabajo para mí: los **EJES DE POSICIONAMIENTO**

Origen del concepto

Posicionamiento es una palabra frecuente en el lenguaje del publicista, y no siempre en el comunicador corporativo, y nace de la genialidad de dos profesionales norteamericanos llamados Al Ries y Jack Trout (Título: Posicionamiento, McGraw-Hill). El concepto se fundamenta en el desarrollo de estrategias de comunicación cuyo mensaje se "siembra" para siempre en la mente de los públicos objetivos de la empresa.

Un ejemplo gráfico: AVIS, alquiler de vehículos, estando en segundo lugar de participación de mercado, comunicó un nuevo slogan "Avis, es sólo el Número 2. ¿por qué venir con nosotros?, porque nos esforzamos más". Igualmente en la "guerra de las colas", 7-Up, buscando espacio entre PEPSIcola y COCAcola, diseñó un slogan que afirmaba que 7-Up era la UNICA "SINcola". La diferenciación, para ser recordados, es vital en el diseño de estrategias exitosas y estas frases publicitarias compiten claramente en la mente del consumidor quedando "grabadas" para siempre. Es fácil ser recordado cuando se afirma SOY EL Número DOS, porque todo el mundo quiere decir "soy el número UNO" o "soy la única SIN COLA", pues todo el mundo fabrica "COLAS".

Posicionamiento es un principio al que estoy muy particularmente atento, porque constituye un eslabón fundamental para las nuevas estrategias experimentales que estamos desarrollando en PIZZOLANTE COMUNICACION ESTRATEGICA, la **Imagen Corporativa virtual**.

Posicionamiento y Comunicación Corporativa

Cuando una estrategia institucional se inicia, la primera reflexión que debemos hacernos es: ¿Cómo quiero ser recordado? ¿Con cuál sector quiero ser relacionado? ¿como qué tipo de gente quiero ser recordado?.

Yo utilizo un DRAMATICO ejemplo para visualizar esta tesis. Cuando alguien muere y estamos en la funeraria, frente a su ataúd, siempre exclamamos con dolor aquellas cosas que vienen a nuestra mente, producto de la conducta

percibida a través de los años. Es allí donde el "posicionamiento" da una eficaz demostración: "era una persona honesta y trabajadora"; "su sensibilidad era su mejor característica"; "siempre adoró la naturaleza"; "era una persona justa y muy responsable"... Consciente del dramatismo del ejemplo que se me ocurre, me disculpo con ustedes, pero creo que queda CLARO esto del "posicionamiento".

Ejes que conducen al objetivo corporativo

Como les he comentado en el pasado, un plan de imagen exitoso, parte de un claro plan de negocios de la empresa y no de los gustos personales del presidente o de los dueños. Los "ejes de posicionamiento" y el foco de la estrategia no son un capricho, responden a un OBJETIVO nítido. "Ejes" son el camino que conduce y regula las acciones de comunicación para construir una recordación que responda a lo que queremos y deben estar relacionados estrechamente con la CULTURA empresarial.

Descubrir, primero, y definir con claridad un eje de posicionamiento, no es tarea sencilla. Requiere mentes con gran capacidad de análisis, con una importante dosis de conocimientos, y con una particular dote de síntesis. Un buen "eje" es aquel que se "parece" a la empresa y su gente, aquel que apuntala su propia IDENTIDAD.

Los ejes de posicionamiento son caminos que conducen y regulan las acciones de comunicación para construir una recordación que responda a lo que queremos y deben estar relacionados estrechamente con la CULTURA empresarial.

Un buen "eje" es aquel que se "parece" a la empresa y su gente, aquel que apuntala su propia IDENTIDAD.

Luego de seleccionado, el respeto del "eje de posicionamiento", bien sea cultura, niñez, ecología, educación u otros, es la GARANTIA de que los mensajes sean coherentes. De ello dependerá que el NICHOS en las mentes de nuestros

públicos sea ocupado por el nombre de la empresa. Nuestro "foco" es vital para el éxito.

En Venezuela luego de la crisis financiera que afectó sensiblemente a la industria de la comunicación publicitaria quedaron muchos "nichos" de posicionamiento disponibles. Al "cerro Avila" ya no hay quien lo halague y promocióne, después de los problemas del Banco Consolidado; peor aún -y lo digo con pesar-, el riesgo de que la cultura se quede sin un importante mecenas como lo ha sido la Fundación Cultural Consolidado y su extraordinaria labor. En la crisis, también los "árboles" sufrieron un drástico olvido con los problemas del Banco de Venezuela.

Son muchas las oportunidades que tienen otras empresas que han comprendido la importancia vital de posicionarse mas allá de sus productos y lo más relevante, hay además, un considerable recurso humano disponible y experto en el manejo de los ejemplos que cité. El buen comportamiento como CIUDADANO CORPORATIVO en tiempos como éstos, bien podría ser, para la empresa, la diferencia entre permanecer o desaparecer. Así de claro, así de dramático.

Reflexiones del Equipo

De vuelta a lo básico... Las etapas de un cambio

Parece ser una ley natural que los seres orgánicos cambien a lo largo del tiempo. Lo confirmamos permanentemente con las personas y con las sociedades. Algunos son cambios progresivos, otros violentos. Algunos son inconscientes, otros voluntarios.

En principio, todos los cambios tienen importancia. La llegada de la pubertad, la decisión de casarse. Los cambios voluntarios parecieran requerir de una voluntad que no aparece protagónica en los cambios naturales. Es cierto que uno puede influir algo en los procesos naturales, frenando la caída del cabello o combatiendo la aparición de ciertas arrugas. Pero el cambio natural, a la postre, es inexorable. Cambiamos voluntariamente aspectos de nuestra imagen,

contenidos de nuestra cultura personal, expresiones de nuestras conductas, objetos de nuestras actividades.

El cambio voluntario no suele ser instantáneo, sino que suele presentarse como la decisión final de un proceso más o menos largo, y más o menos difícil. Pero, como ya han señalado acertadamente antropólogos culturales y sociólogos de la personalidad todo cambio de conducta individual tiene tres fases sucesivas y diferenciadas: la etapa de la convicción, la aceptación del compromiso y el período de la conversión.

Todo cambio de conducta individual tiene tres fases:

- *La etapa de la **convicción**,*
- *La aceptación del **compromiso**, y*
- *El período de la **conversión***

Un individuo, una empresa o una sociedad que deciden cambiar, lo hacen porque previamente han llegado a la **convicción** de que algo, en su *status* actual, no resulta acertado. El convencimiento puede ser producto de un largo proceso de análisis o puede ser una iluminación repentina.

Posteriormente se arriba al momento de la transformación, a la culminación de la fase en la que se elabora y analiza la solución. Esta etapa puede ser larga, dada la dificultad de hallar el nuevo camino, u obligada por un proceso de intentos y errores consecutivos. Pero se llega, definitivamente, al **compromiso** de tomar la nueva ruta. Algunas personas no son suficientemente consistentes en ese compromiso y se engañan consciente o inconscientemente. (Dejar de fumar, ponerse a dieta, etc.).

Aceptado y cumplido el compromiso se entra en el período de la **conversión**, en el cual el individuo, la empresa o la sociedad transitan por los nuevos esquemas de conducta, sintiéndose confortados y exitosos en su desenvolvimiento vital. Es la etapa en la que las personas se preguntan, un tanto asombradas, cómo fue posible que tardaran tanto en adoptar la solución.

Mucha gente recibe los cambios con temor, lo que suele ser una equivocación. La mayoría de los cambios naturales se conocen de antemano y resulta sabio adaptarse a ellos. Tomar el cambio como un punto de partida, como el arribo a una etapa intermedia en la curiosa carrera de obstáculos que es la vida. Y los cambios voluntarios, por hecho de serlo, deben responder a un interés de mejoramiento, por lo cual deben ser bienvenidos.