

La Revista Oficial del DirCom



Imagen

y Comunicación

EDICIÓN Nº23 NOVIEMBRE 2011

Una producción de LZC

Comunicación integral

Una revolución en el pensamiento
empresarial

Las marcas
Capital de las empresas
(Parte I)

El rumor daña el clima laboral
Reciente estudio argentino
revela sus efectos

Lipdub
El fenómeno de moda en
las redes sociales



La Revista Oficial del DirCom 

Imagen y Comunicación

Patrocinador :



En esta edición REPSOL comparte nuestra misión:

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

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



S umario

Noviembre 2011

Publicación producida por
LZC Imagen y Comunicación

Directora General
Lillian Zapata

Participan en esta edición
Gaby Fuentes
Marcela Saavedra
Fernando Gil Sanguinetti
Alejandro Formanchuk
Guillermo Bosovsky
José Manosalvas

Diseño y Diagramación
Jorge Sandoval

Miembro Honorario
Joan Costa

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

Una revista de
LZC Imagen y Comunicación
Juan de la Fuente 836, Miraflores
T. (511) 241-8521
e-mail: comunicacionlzc@lzcperu.com
imagenycomunicacion@lzcperu.com

5 Las marcas
Capital de la empresa (Parte I)

Comunicación integral
Una revolución en el pensamiento
empresarial

11

17 Administración del tiempo
Un factor clave en la optimización de
procesos

El rumor daña el clima laboral
Reciente estudio argentino
revela sus efectos

22

28 Lipdub
El fenómeno de moda en las
redes sociales

Periodismo corporativo
Cuando los hechos se hacen
noticia

31



Editorial



Lillian Zapata
Directora

Joan Costa, miembro honorario de nuestra revista *Imagen y Comunicación*, hace más de cuatro décadas advirtió del término “Comunicación Integral” en el ámbito de las organizaciones. Hoy en pleno siglo XXI esas dos palabras, como si se tratara de nombre y apellido indisolubles, suenan cada vez más y se hacen visibles en las grandes empresas que han decidido tener como aliada a la comunicación estratégica integral y crear el cargo de director de comunicación integrada o director de comunicación global. Asimismo, este concepto también logra ser incorporado en las agencias de comunicación o de publicidad. La pregunta surge de inmediato: cuando se habla de comunicación integral, ¿estaremos entendiendo lo que realmente implica y significa?

La respuesta es clara y precisa. Si nos referimos a la comunicación corporativa la mirada debería ser integral, es decir asumir como punto de partida que la comunicación es el eje transversal que atraviesa todos los procesos en los que está inmersa la organización, implica escuchar a los públicos con los que se relaciona, conocer del entorno en el que se desempeñará su actividad, aprovechar de los especialistas ubicados en las diversas áreas y emprender tácticas definidas en un plan estratégico de comunicación global que buscará estar alineado a la visión de la empresa o institución.

La comunicación integral demanda la presencia de un estratega de mirada holística, es decir de un director de comunicación estratégica, DirCom, que con pensamiento en red logre articular todas las acciones comunicativas. Este profesional de la comunicación,

dependiendo del tamaño de la empresa o institución y de su estructura organizacional, podrá ubicarse tanto dentro como fuera de una entidad, ya sea ocupando el cargo de directivo de comunicación o de consultor estratégico.

En este escenario, la formación del DirCom favorece la integración de las comunicaciones al considerar todos los grupos de interés, motiva la comunicación interna, fomenta que se viva la cultura corporativa y el trabajo en equipo, así como también su labor advierte de potenciales riesgos o puntos vulnerables en los que podría incurrir la organización por lo que planifica tácticas de prevención y logra blindar a la empresa.

La evangelización de esta mirada global de la comunicación continúa y comienza a dar signos de mayor apertura, no solo en Europa y USA sino también en Latinoamérica, donde por ejemplo algunas multinacionales ya la tienen asumida, saben que la comunicación es una herramienta de gestión que suma a la empresa y la han incorporado como la gran aliada del negocio.

En esta edición de la revista *Imagen y Comunicación* conversamos con Guillermo Bosovsky, gran seguidor, amigo personal de Joan Costa y consultor de comunicación corporativa con más de 30 años de experiencia en el campo de la investigación y escucha de públicos. Con Bosovsky ahondamos en el maravilloso mundo de la comunicación integral que siguen algunas corporaciones y que otras estarían en proceso de adoptarla para ser testigos de su gran beneficio.

Las marcas

Capital de la empresa

PARTE I

Escribe: Joan Costa

Nadie lo discute: las marcas son el capital de la empresa. Todos lo repiten, pero nadie nos explica por qué, y más importante aún, cómo se construye ese capital. El artículo de hoy quiere darles algunas pistas.

Joan Costa
Consultor en Comunicación
Corporativa



Las marcas no son cosas sino fenómenos. Por tanto, ni son estáticas ni homogéneas. Las marcas se conforman a la medida, a los objetivos y a la estructura de cada empresa. Por eso hay marcas-sombrilla, marcas-empresa, marcas-producto, marcas-servicio, marcas-madre, marcas-hijas y marcas-huérfanas; marcas-locales, marcas-regionales, marcas-nacionales y marcas-internacionales, monomarcas y multimarcas, marcas-programa, submarcas y grandes marcas. En este panorama diverso, las tendencias actuales muestran movimientos que superan la categoría de las “grandes marcas”. Son las megamarcas.

Hacia las megamarcas

Una gran marca no es necesariamente una megamarca. Pero toda megamarca es una gran marca. Una gran marca puede ser monoproducción, como lo fue Coca-Cola durante muchos años antes de desplegar sus extensiones en otros productos de la categoría. O como lo ha sido hasta hace poco, Mars, la célebre barrita de chocolate, hasta que los accionistas -bajo amenaza de desplazar el capital a otra parte- exigieron la explotación de la marca con nuevos productos dentro del territorio del cacao y el

chocolate. Lo cual, si bien fue el descubrimiento de la marca-sombrilla, sigue en la línea de las grandes marcas. Pero aún así, no son megamarcas.

Unilever y Procter & Gamble serían megamarcas si no fuera porque no son marcas: son nombres de empresa, que es algo así como ser fabricantes con organizaciones comerciales. Las marcas son sus productos, algunos de ellos, por cierto, grandes marcas. Pero sin marca no puede haber megamarca.

Reestructurar el portafolio

Las megamarcas no se construyen a través de un abanico de marcas-hijas, como sí es el caso de Unilever, P & G o Nestlé. A menudo, tal como lo hemos comentado, ocurre que los productos tienen una notoriedad y una imagen superior a la marca-madre. Y lo mismo sucede en el campo de los servicios, donde la calidad y la credibilidad o la innovación de estos superan a la imagen de la misma empresa. Algunos casos vividos en primera persona como consultor ilustran esta clase de problemas: en España, el monoproducción líder Cola Cao (cacao soluble de gran consumo) había





“Unilever y Procter & Gamble serían megamarcas si no fuera porque no son marcas: son nombres de empresa, que es algo así como ser fabricantes con organizaciones comerciales. Las marcas son sus productos, algunos de ellos, por cierto, grandes marcas. Pero sin marca no puede haber megamarca”.

eclipsado por completo el nombre de la empresa, centrada en el negocio alimentario. Por otra parte, el posicionamiento de ese producto líder frenaba cualquier intento de extender la marca a otra clase de productos que no fueran derivados del cacao. Para crecer, la compañía no tenía más que dos salidas: extender la marca Cola Cao y otros productos de la gama, es decir, convertir la marca en multiproducto y lanzar la marca-empresa, o crear otra marca multiproducto para cubrir los demás productos alimentarios de diferente gama.

En el sector servicios, otro ejemplo ilustra el caso de la superioridad de los servicios sobre la imagen corporativa. Es el caso de Caja Madrid. Su prestigio más que centenario y su reconocida profesionalidad gozaban de una valoración muy por encima de su imagen pública. Estas empresas disfrutaban de éxitos espectaculares en términos de ventas y de crecimiento, pero hay una falta estratégica de alimentación de la marca-madre y sus marcas-hijas. Y eso tiene dos consecuencias. La falta del refuerzo que ejerce una poderosa marca-madre resta apoyos al lanzamiento de nuevos productos o servicio y esa misma falta de refuerzo recíproco entre productos/servicios y marca-madre la empobrece frente a sus competidores.

Comunicar transversalmente

La lógica de la capitalización recíproca es otra de las bases de las megamarcas. Ella requiere una política y una estrategia transversales de envergadura, lo que tiene consecuencias en varios frentes: en términos de integración de las comunicaciones, de refuerzo interactivo entre marca-madre y marcas-hijas (o submarcas, como en el caso de la industria automovilística) y también en términos de funcionamiento de la empresa, tanto en la organización y la logística como en la comercialización y en la cultura organizacional.

El portafolio de productos o servicios ha de ser estructurado alrededor de la marca-madre (o de la megamarca). No se pueden crear megamarcas sin cambiar de forma significativa el equilibrio entre marca-madre y marcas-hijas.

Pero debe tenerse cuidado, porque el portafolio de marcas demasiado equilibrado conlleva una debilidad intrínseca: cuando el valor de innovación de un producto/servicio se divide en igual medida entre dos marcas, se divide por dos su impacto sobre cada una de esas marcas. Este efecto se produce también en la publicidad. Y si, además, ambas marcas comparten una fuerza de venta común, entonces se acumulan los handicaps.

Optar, pues, por una política de multimarcas y de comunicaciones integradas es una decisión estratégica que tiene fuertes implicaciones positivas en términos de visibilidad, notoriedad y de aumento del tamaño crítico.

Tendencia multiproductos

Gran marca puede serlo una marca monoproducto o monoservicio, como una editora de prensa diaria o una compañía de transporte aéreo. Gran marca es un concepto de doble sentido: cualitativo y cuantitativo. Si le falta una de esas dos dimensiones, no es una gran marca. Decimos cualitativo no en sentido elitista, sino en el sentido de innovación, de liderazgo en una categoría de producto, o de calidad intrínseca, tal como entendemos la calidad como resultado de la gestión integrada de la calidad a lo largo del proceso, la cual emana de la cultura de la organización. El aspecto cualitativo es el de la notabilidad, mientras que su aspecto opuesto/complementario, cuantitativo, es el de la notoriedad.

“La falta del refuerzo que ejerce una poderosa marca-madre resta apoyos al lanzamiento de nuevos productos o servicio y esa misma falta de refuerzo recíproco entre productos/servicios y marca-madre la empobrece frente a sus competidores”.



El fenómeno marcario que estamos abordando resulta, en cierto sentido, paradójico, aunque solo aparentemente como veremos, porque al mismo tiempo que por un lado aumenta la complejidad, por el otro emerge la simplicidad. En la medida que esta reduce lo complejo, también optimiza sus efectos. Puede decirse que se trata de un fenómeno nuevo en el campo de las marcas. En la segunda parte de este artículo veremos el caso de las marcas niponas.

La tendencia a la marca multiproducto o multiservicio presenta dos vías destacadas. Una es la extensión de monoproducto a multiproducto en su misma categoría bajo la misma marca-madre. Es el caso de Coca Cola, Mars, Cola Cao y Caja Madrid ya comentados. La otra vía presenta una oferta multiproductos de una misma categoría (extensiones de marca) combinados con mono y multiproductos de diferentes categorías (diversificación de productos con extensiones de marca, o no). Es el caso, también mencionado, de Unilever y de P & G. Pero aquí hay ausencia de marca-madre, que por eso mismo ellas no pueden ser grandes marcas, aunque sí son grandes empresas.

Sin embargo, dentro de esta tendencia hay una notable excepción: es el caso de Nestlé, que a su vez es marca-empresa y de una categoría de productos (cacao, bombones y chocolates), marca-prefijo (Nes: Nescafé, Nestea, Nespresso, Nesquik, etc.) y marca-refuerzo como fabricante o como gestor de otras marcas que controla. Nestlé es un referente en arquitectura de marcas, precisamente por cómo gestiona la relación marca-empresa, marca-madre, marca-producto y marca-refuerzo.

En efecto, todas las marcas mencionadas hasta aquí son grandes compañías, pero no grandes marcas. Nestlé es las dos cosas. Pero no es una megamarca. *(Lea la segunda parte de este artículo en la siguiente edición de la revista Imagen y Comunicación, en que se abordará el triunfo de las marcas-programa y la comunicación de las megamarcas).*

“El portafolio de productos o servicios ha de ser estructurado alrededor de la marca-madre (o de la megamarca). No se pueden crear megamarcas sin cambiar de forma significativa el equilibrio entre marca-madre y marcas-hijas”.



Hay que ser actores y no solo espectadores



LZC Imagen y Comunicación
Comunicación Estratégica Integral

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



Comunicación integral

Una revolución en el pensamiento empresarial

Por: Lillian Zapata

Ejecutivos de múltiples empresas de diversos tamaños vienen adoptando a la comunicación como una herramienta de gestión estratégica que contribuye decididamente al logro de sus objetivos. La presencia de un directivo de comunicación con mirada global les permite visualizar una comunicación integral que abarca todos los procesos, aprovecha a los especialistas de las diferentes áreas y logra alinear las acciones comunicativas con la visión del negocio. Sin embargo, el afianzamiento de este concepto aún es una tarea pendiente. Guillermo Bosovsky, consultor de comunicación corporativa, a través de la siguiente entrevista comparte en detalle lo que implica la puesta en marcha de este tema.



Guillermo Bosovsky
Investigador y consultor de comunicación
corporativa
Director de DOXA

Hoy es más común que hace unos años oír hablar de comunicación integral. ¿Qué significado le da a este concepto?

El concepto de comunicación integral ha sido propuesto y desarrollado por Joan Costa en los años 70 y el modo en que él lo concibió ha revolucionado la forma de pensar y de trabajar en la comunicación. Su vigencia es plena, más aún cuando la figura del DirCom se encuentra en un claro ascenso, no solo en Europa sino también en Latinoamérica.

En su andar profesional, ¿qué tan conscientes percibe que son las empresas del significado y la relevancia que tiene la puesta en marcha de una comunicación integral?

La comunicación corporativa debe ser planificada y gestionada bajo el enfoque de la comunicación integral, pero cualquier acción táctica o proyecto estratégico concreto de la empresa también debe ser planificado y gestionado desde una concepción de comunicación integral. Sin embargo, en la mayoría de los casos las empresas no son conscientes de la necesidad de integrar sus comunicaciones. Cuando consiguen llegar a este punto de conciencia, cuando se asume la idea de que debe programarse la comunicación bajo un enfoque integral y transversal, también se abre camino la conciencia de que se necesita que esté al frente alguien capaz de planificarla y gestionarla, es decir, un DirCom.

Hoy la comunicación integral se puede trabajar tanto desde el interior de una organización con un DirCom como desde una consultora externa que tiene la mirada estratégica del DirCom, ¿coincide con este planteamiento?

Por supuesto. La comunicación integral es un paradigma de trabajo que modifica sustancialmente la forma de abordar cualquier proyecto de comunicación,

tanto si se trata de un proyecto táctico, coyuntural e incluso pequeño, o si es de gran envergadura y muy estratégico. De hecho, cuando una consultora que presta servicios de comunicación a las empresas tiene una formación DirCom y un enfoque de trabajo basado en esta concepción de comunicación integral promovida por Joan Costa, esa consultora tiene la capacidad para ofrecer un servicio y una calidad muy superior a los que solo aportan acciones de comunicación tácticas generalmente disgregadas y sin el necesario alineamiento con la estrategia global de la empresa. En este último caso, esas agencias no ofrecen comunicación integral, aunque digan que lo hacen, porque no son verdaderas consultoras DirCom.



En ese caso, si tuviera que definir en síntesis lo que ofrece una consultora de comunicación integral a diferencia de otras consultoras en comunicación, ¿qué diría?

La comunicación integral no es un producto o un servicio como otros. Una consultora DirCom aporta una estrategia y un procedimiento de trabajo que apunta a la atención de unos objetivos amplios y a la vez concretos de la empresa. Los proyectos de comunicación que realiza son una herramienta al servicio de un fin, en un marco estratégico que trasciende a las acciones especializadas parciales.

El modelo de trabajo comienza poniendo atención en la visión y en las particularidades de la empresa o institución que la contrata, en cómo el proyecto concreto por el que viene a contratar el servicio se relaciona con sus objetivos globales, en cuáles son los objetivos particulares del proyecto y en un

diagnóstico de consulta a los principales públicos involucrados y/o destinatarios de ese proyecto concreto de comunicación. Solamente en base a ese diagnóstico y a ese alineamiento estratégico con el alma de la propia empresa y con el punto de vista de sus públicos, la empresa consultora pone en marcha el trabajo de creatividad y de planificación del proyecto, articulando integradamente los distintos tipos de acciones técnicas especializadas.

En este sentido, la consultora DirCom, a través de la comunicación integral, articula y coordina las aportaciones parciales del mix de especialistas que cada proyecto concreto necesita. Estos especialistas pueden ser, según los casos, del campo del periodismo, de la publicidad, de las relaciones institucionales, del diseño, del sponsoring, de la participación social, de la organización de eventos, etc. Estas especialidades son muy maduras, potentes e imprescindibles, pero ninguna de ellas

“...cuando se asume la idea de que debe programarse la comunicación bajo un enfoque integral y transversal, también se abre camino la conciencia de que se necesita que esté al frente alguien capaz de planificarla y gestionarla, es decir, un DirCom”.



tiene la visión abarcadora ni integradora que aporta un DirCom y no es legítimo que algunas agencias que están especializadas en algo parcial proclamen que hacen comunicación integral.

A veces las organizaciones cometen el error de contratar a un servicio parcial (sea de publicidad, de periodismo, o de diseño, por ejemplo) que suele terminar ejecutando una campaña o acción limitada y sesgada desde su propia especialidad, cuando los proyectos que tienen entre manos necesitan una visión de comunicación integral.

Ubicados en este escenario de desarrollar una comunicación integral, ¿cuál sería para usted la labor crucial que deberá ejercer el consultor o director de comunicación?

Para que la comunicación integral exista, tiene que existir un consultor, un director del proyecto, el que va a coordinar y regir el proyecto, que fije las líneas de trabajo, tanto a nivel de actuación como de intenciones y que garantice que los proveedores especializados trabajen en esa línea. Es necesario que haya un coordinador que tenga mano firme para que dentro de un proyecto concreto todos trabajen coherentemente alineados en una idea fuerza y que ese coordinador tenga, a la vez que firmeza, también sentido de adaptación para aprovechar a cada especialista al máximo en su saber hacer y en su talento.

Está claro que en su descripción de esta función está refiriéndose a la figura del DirCom.

Exactamente. Estoy convencido de que para la comunicación integral existe la necesidad de la figura de un profesional de nivel directivo, generalista y estratégico, formado específicamente en esto, que sea capaz de aportar una visión global y de coordinar a los especialistas involucrados en cada proyecto.



Ese es, por supuesto, el DirCom. Muchos de los que en estos últimos años que se autodenominan como expertos en comunicación integral, ni hacen comunicación integral ni han entendido las profundas implicaciones que tiene. Para que su trabajo tenga verdaderamente este enfoque, debe tener pertinencia y especificidad en el tema y formación DirCom. No puede improvisar esto siendo solo especialista de una parcialidad.

Aquí lo que usted quiere remarcar es que resulta crucial para una comunicación integral una mirada holística que implique, por ejemplo, un diagnóstico de la situación actual de la imagen y comunicación de la organización, como paso previo a cualquier plan de comunicación y en consecuencia ejecutar una auditoría de imagen que necesariamente demandará escuchar a los públicos.

Efectivamente, hay gente que ejecuta acciones basándose solo en sus propias ideas, en sus creencias, y en su supuesta experiencia o conocimiento previo de un sector, pero no diagnostica antes, ni cree necesario hacer un estudio de consulta a los públicos protagonistas y destinatarios. Aquel comunicador que actúa impulsivamente, basándose solo en sus propias ocurrencias o en las de algún directivo de la empresa, o que actúa teniendo en cuenta dos o tres componentes del problema, y no escucha a los públicos mediante una investigación previa, carece de eficacia para trabajar en comunicación integral, y no está capacitado para cumplir una función de DirCom.

“Estoy convencido de que para la comunicación integral existe la necesidad de la figura de un profesional de nivel directivo, generalista y estratégico, formado específicamente en esto, que sea capaz de aportar una visión global...”



Para finalizar, la comunicación integral tiene plena vigencia y está en proceso de afianzamiento. ¿Le gustaría graficarlo con un ejemplo?

Sí, tiene completa vigencia y extraordinaria potencia. A modo de ejemplo, no hay más que ver que el actual DirCom de Coca Cola hoy en día se define en su tarjeta de visita como “Director de Comunicación Integrada”. Esto tiene más vigencia que nunca, en un contexto en el que las organizaciones están descubriendo la importancia trascendental de la gestión de los intangibles: su imagen corporativa, su reputación, la percepción de su responsabilidad social, su credibilidad, el valor de su marca. Es decir, en la medida en que las empresas descubren que solo podrán ser sustentables si sus estrategias son planificadas y gestionadas a través de la columna vertebral que representa la comunicación, es cuando pasa a un primer plano la figura del DirCom y el enfoque de trabajo de la comunicación integral.

“Muchos de los que en estos últimos años que se autodenominan como expertos en comunicación integral, ni hacen comunicación integral ni han entendido las profundas implicaciones que tiene.”



Administración del tiempo

Un factor clave en la optimización de procesos

Escribe: Fernando Gil Sanguinetti



Fernando Gil Sanguinetti
Coach y Facilitador de Procesos
de Desarrollo Organizacional
y presidente de la Asociación
Peruana de Coaching

En el día a día de la agitada vida laboral, el tiempo es un elemento valioso para las organizaciones y las personas. De su correcta gestión dependerá la conquista de los objetivos trazados con rapidez y el mínimo de recursos, lo que asegurará la competitividad en el mercado. Sin embargo, la falta de procesos claros,

la ausencia de asignación de responsabilidades específicas, entre otros motivos, se convierten en los ladrones del tiempo a los que se debe vencer para garantizar la permanencia de la compañía en el largo plazo.

Administración del tiempo

Las organizaciones en el mundo global requieren un perfil de profesional muy específico. Entre las competencias necesarias para enfrentar los retos actuales y sobre todo liderar el futuro empresarial están las siguientes: innovación, trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo, gestión en redes, orientación a resultados, comportamiento ético, entre otras. La orientación a resultados no solo requiere un compromiso con alcanzar la meta (eficacia), sino también el alcanzarla en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos necesarios (eficiencia). Alcanzar ambos, eficiencia y eficacia, implica priorizar la efectividad en el entorno empresarial. Esto es un requisito indispensable para mantenernos competitivos. El compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social/ambiental empresarial hacen que la empresa garantice su permanencia en el mercado en el largo plazo.

Cuando hacemos mención a la eficiencia, la administración óptima de los tiempos y los procesos se convierte en una competencia fundamental.

Cuando se les consulta a los ejecutivos por sus “ladrones del tiempo”, esto es, aquello que les roba su tiempo en el día a día, la mayoría de ellos coincide en una serie de razones:



1. No tienen un sistema de administración del tiempo (sistema de agenda y programación personal y grupal).
2. Tienen demasiadas reuniones y consumen tiempo excesivo en ellas.
3. Les cuesta decir “no”, esto es, hay una falta de asertividad.
4. Hay demasiadas interrupciones.
5. No hay una cultura de trabajo en equipo, lo que significa que no hay una consideración por el otro, no teniendo en cuenta que un trabajo poco efectivo de una persona o área repercute en los resultados de otra.
6. No se manejan prioridades.
7. No se tienen procesos claros y definidos.
8. No se toman decisiones por falta de análisis o de información.

Estas ocho causas de la mala gestión del tiempo terminan afectando la vida no solo laboral y los resultados, sino también la vida personal del ejecutivo con los consiguientes problemas de divorcio, falta de atención emocional a la pareja y a los hijos, estrés, enfermedades terminales y sicosomáticas, etc.

Las mejores relaciones interpersonales son aquellas que tienen los mejores “encuadres”, como dicen los coaches. Los “encuadres” son los acuerdos previos y anticipados sobre los valores, las conductas deseables y la manera de hacer las cosas y entender la vida. En el mundo de las organizaciones, los mejores “encuadres” se llaman “procesos claros”. Dados los niveles de presión por el resultado, por ganarle a la competencia y salir en el momento preciso al mercado, los ejecutivos y empleados en las empresas dedican poco tiempo a reflexionar y no se detienen a definir y asignar responsabilidades en las áreas grises de los procesos. Esta circunstancia termina consumiendo muchas horas dedicadas a

reuniones para arreglar los errores, para re-procesos y para ponerse de acuerdo sobre cómo operar ante determinada circunstancia. Si en las reuniones no se tiene una agenda específica, con tiempos para cada punto de la agenda, con un moderador que realmente gestione los tiempos y la interacción de los miembros del equipo, con un secretario de actas que apunte las responsabilidades y acuerdos y con horas de inicio y término que se respeten, las reuniones serán una fuente importante de consumo de tiempo y con resultados poco efectivos. Si los ejecutivos, luego de la reunión, no programan sus actividades a través de un sistema de administración del tiempo (agenda u otro), agendando las citas y las reuniones, planificando sus actividades en función de prioridades y desde una perspectiva semanal, no podrán cumplir de manera efectiva con las responsabilidades que le fueron asignadas y terminará afectando a otros en la cadena de valor. El resultado final serán clientes poco satisfechos y mal atendidos que preferirán a la competencia.



“La orientación a resultados no solo requiere un compromiso con alcanzar la meta (eficacia), si no también el alcanzarla en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos necesarios (eficiencia). Alcanzar ambos, eficiencia y eficacia, implica priorizar la efectividad en el entorno empresarial”.

Una manera efectiva de gestionar el tiempo es asignándole un nombre a cada proyecto laboral (o personal), dedicarle unos minutos a identificar las acciones concretas para alcanzar el resultado en cada proyecto, programar las fechas en que las tareas deberán culminarse, identificando si algunas de estas tareas se puede delegar y haciendo un seguimiento diario y semanal de las distintas actividades. En el Outlook, este sistema de gestión de tiempo se puede organizar de manera muy adecuada a través de la opción Tareas, clasificando cada proyecto bajo el nombre de una Categoría y activando la pantalla para que la vista sea por Categorías. La revisión periódica es fundamental y esto debe asignarse en el calendario a una hora determinada cada día y una vez por semana para la revisión semanal.

También suele ser útil la utilización de Ganttts, a través de un archivo en Excel, para organizar los proyectos y las actividades.

Ante la permanente demanda por resultados y debido a los cambios en el mercado y dentro de la misma organización, a las tareas ya planificadas hay que añadirle los imprevistos. Los gerentes, ante la considerable carga de trabajo, se ven obligados a delegar cada vez más en su gente. Muchas veces, las exigencias son tan fuertes que ni gerentes ni colaboradores se atreven a decir “no” ante una nueva tarea. Cuando finalmente esta no se puede cumplir por la carga de trabajo y la falta de asertividad, la tensión aumenta aún más y la confianza en las relaciones se destruye porque alguien esperaba que otro cumpliera con cierto trabajo. Ante estas circunstancias, actuando muy responsablemente, la persona debe aprender a decir “no”. Para ello, es necesario identificar en quien hace la demanda qué es lo mínimo que estaría dispuesto a aceptar.

“Si los ejecutivos, luego de la reunión, no programan sus actividades a través de un sistema de administración del tiempo (agenda u otro), agendando las citas y las reuniones, planificando sus actividades en función de prioridades y desde una perspectiva semanal, no podrán cumplir de manera efectiva con las responsabilidades que le fueron asignadas y terminará afectando a otros en la cadena de valor”.

Quien recibe la demanda deberá decir “NO”, explicar por qué, negociar, ofrecer aquello que sí está a su alcance, comprometerse con determinada fecha y esta vez sí cumplir.

La mala administración del tiempo tienen múltiples causas y, por lo tanto, una gestión efectiva del mismo requiere trabajar en múltiples frentes y soluciones. En la medida que cada miembro del equipo que conforma un proceso organizacional sea capaz de comprometerse a implementar varias de las propuestas de solución a las causas arriba mencionadas, los resultados empresariales serán superiores. También se tendrá un mayor equilibrio en la vida personal/laboral y la motivación y satisfacción en el puesto de trabajo serán superiores. Una vez se lleguen a acuerdos, hay que perseverar hasta que la gestión eficaz del tiempo se convierta en un hábito. El rol del líder es fundamental por cuanto es quien tiene que inspirar a que se dé todo este proceso y ser el ejemplo de cambio y consistencia.

“Una manera efectiva de gestionar el tiempo es asignándole un nombre a cada proyecto laboral (o personal), dedicarle unos minutos a identificar las acciones concretas para alcanzar el resultado en cada proyecto...”



El rumor daña el clima laboral

Reciente estudio argentino revela sus efectos

Escribe: Marcela Saavedra

¿Qué genera la producción de rumores en las empresas? ¿Dónde se difunden? ¿Cuáles son sus efectos sobre la organización? En busca de responder estas interrogantes, la Asociación Argentina de Comunicación Interna (AAdeCI) lanzó su primer estudio sobre el impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas.



El rumor es el medio de difusión más antiguo del mundo. A pesar de su presencia en la comunicación informal de las empresas, el fenómeno del rumor y sus efectos en las organizaciones son prácticas poco estudiadas en América Latina. Con esta preocupación, la Asociación Argentina de Comunicación Interna (AAdeCI) efectuó la investigación “El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas”. Para ello, se entrevistó, entre marzo y julio del presente año, a 56 jefes y gerentes de comunicación interna y de recursos humanos de 100 empresas con el mejor posicionamiento de marca según la revista Mercado.

Alejandro Formanchuk, presidente de la AAdeCI y especialista en comunicación organizacional, comentó sobre la iniciativa de la asociación. “Nuestra principal motivación fue darnos cuenta que existía muy poco material académico, casos e investigaciones sobre el rumor desarrollados en la Argentina y en América Latina en general y que uno tenía que recurrir siempre a informes externos a la hora de buscar claves e ideas. Por eso decidimos realizar esta investigación, pionera en su rubro, para poder ampliar el campo de conocimiento”, precisó el experto.

Dicen por ahí

En la investigación se reveló que todas las empresas encuestadas generan rumores en diferentes escalas: más del 45% lo hace en un nivel alto y el 24,32% en un nivel muy alto. Solo el 8,11% indicó que es baja la presencia del mismo.

Además, el 68% señaló que los rumores que circulan en su organización son negativos frente al 41% que los valora como neutros y al 14% que afirmó que eran positivos.

Pero, ¿qué alienta la producción de rumores? Según los participantes del estudio, las principales causas son la falta de información (61%), la empresa no comunica o lo hace poco (52%) y la disconformidad de los empleados con su organización (39%). Estas respuestas ponen en manifiesto deficiencias en la comunicación de las organizaciones.

Esta falta de comunicación de la empresa con los colaboradores no debe ser minimizada, pues el 73% de participantes se sienten influenciados por esta información no oficial. Casi la mitad contestó que su predominio es bastante (45,95%) y mucho (32,43%).



Alejandro Formanchuk
Presidente de la AadeCI y
especialista en comunicación
organizacional

Con la velocidad de la luz

Los lugares en los que se difunden con mayor frecuencia los rumores son los pasillos (57,58%), el comedor (45,45%), los baños (45,45%) y las oficinas (42,42%). Los canales de comunicación más usados son, principalmente, el boca a boca (94%), los teléfonos (27%) y los mails (24%). El uso de las redes sociales para este propósito alcanza un tímido 6%.

“Debido a que no están estructurados y no están bajo el control del management, los rumores se mueven a través de la organización en todas las direcciones. Hacia arriba, hacia abajo, en diagonal y por dentro, entre trabajadores y gerentes, sin cadenas de mando”, sostuvo Michael Ritter, consultor en comunicación estratégica en una entrevista concedida a nuestra revista sobre “El rumor: el canal informal de la comunicación”.

Las cifras recogidas en el estudio de la AAdeCI confirman esta afirmación. Casi todos los miembros de una empresa participan en la difusión de rumores. Quienes más lo hacen son los empleados de mayor y mediana antigüedad con casi un 80% de frecuencia frente a los colaboradores con poca antigüedad (21,21%) y los nuevos que no generan ninguno; en cuanto a su posición en la empresa se estima que el personal de planta o staff es el que más promueve rumores con un 72,73% frente a las jefaturas (42,42%), dirección (21,21%) y gerencia (15,15%). Todos, en mayor o menor medida, participan en el fomento de informaciones no oficiales.

¿Sobre qué versan los rumores? Las respuestas apuntan a que las preocupaciones principales de los trabajadores tratan sobre situaciones de injusticia (73%), mientras que un 57 % desea saber sobre posibles aumentos de sueldo. Otros temas de interés son el bajo desempeño de otras áreas o miembros

... ¿qué alienta la producción de rumores? Según los participantes del estudio, las principales causas son la falta de información (61%), la empresa no comunica o lo hace poco (52%) y la disconformidad de los empleados (39%) con su organización. Estas respuestas ponen en manifiesto deficiencias en la comunicación de las organizaciones.

de la organización con un 43%, la vida privada con un 41%, la inestabilidad laboral con un 32% y ascensos y promociones con un 30%.

En cuanto a su grado de veracidad, solo el 2% aseveró que los rumores eran falsos frente al 16,22% que sostuvo que eran verdaderos y casi las tres cuartas partes de entrevistados (72.97%) manifestó que eran parcialmente verdaderos.

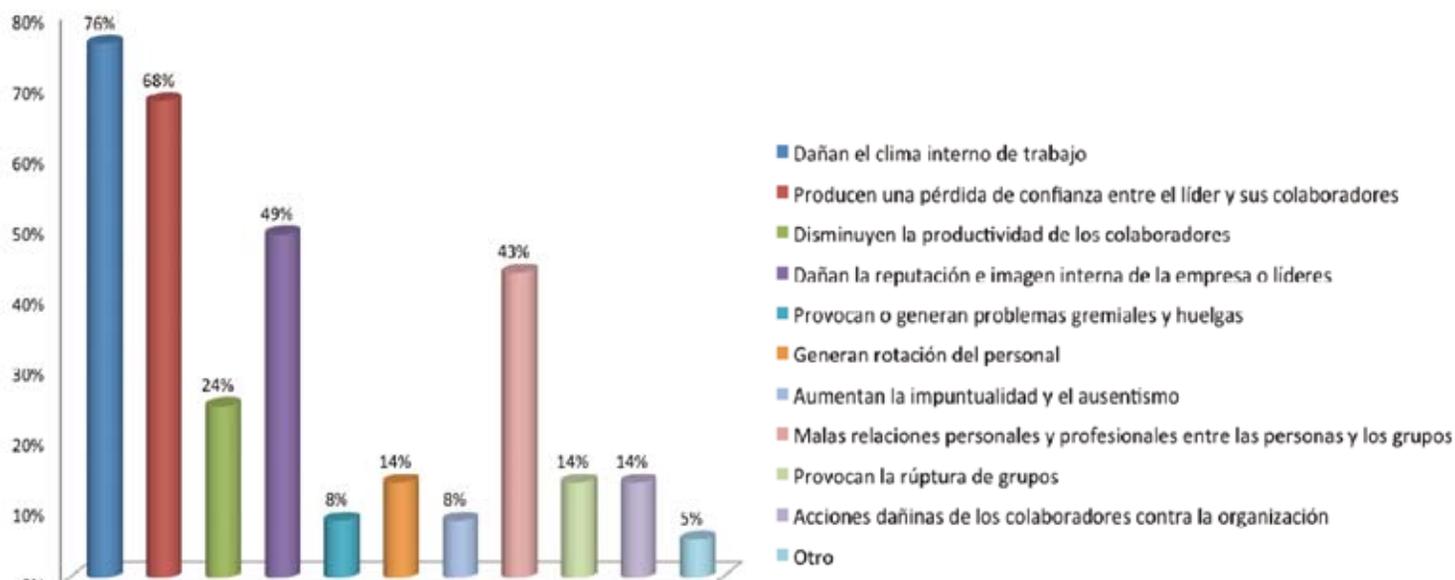
Efectos negativos

“Antes de hacer circular una información, deberíamos estar completamente seguros de dos cosas: que la información es cierta y que el hecho de circularla contribuirá positivamente en el seno

de la organización. Si no es así, lo que hacemos circular no es información. Es un virus”. Estas palabras, tomadas del libro Virus de Ferrán Ramón-Cortés, explican el gran impacto negativo que un rumor puede ocasionar en una compañía.

La encuesta de la AAdeCI reveló que son cinco los principales efectos negativos que se originan a causa de este “virus” en las organizaciones argentinas: dañan el clima interno de trabajo (76%), producen una pérdida de confianza entre el líder y sus colaboradores (68%), dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes (49%), generan malas relaciones personales y profesionales entre las personas y los grupos (43%) y disminuyen la productividad de los colaboradores (24%).

¿Cuáles son los efectos más negativos que provocan a nivel interno los rumores en su organización?



Fuente: El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas (AAdeCI)

El rumor daña el clima laboral

Actuación de las empresas frente a un rumor

La difusión de un trascendido tiene un claro poder destructivo y surge la interrogante, ¿cuáles la reacción de las empresas frente a ello? Lamentablemente, el 50% de gerencias argentinas opta por restarle importancia y solo el 25% analiza las razones de su creación.

Además, si de estrategias para contrarrestar rumores negativos se trata, el 46% de compañías ignora el rumor. En cambio, un 42,85% piensa acciones para incrementar la confianza de su personal y un 35,71% explica con una comunicación oficial cómo serán tomadas las futuras decisiones sobre posibles cambios.

Sin embargo, esta forma de actuar de las empresas no satisface a los encuestados. Entre las principales causas por las que un rumor pierda fuerza o vigencia destacan: cuando se confirma de forma oficial (54%), cuando surgen nuevos rumores (46%) y cuando pasa el tiempo (39%). En cambio, un 11% reconoce que se reduce si se niega de forma oficial.

Tras conocer los resultados, el presidente de la AAdeCI resaltó que existe una tarea pendiente desde la mirada de comunicación en las empresas así como un gran campo de acción para la labor del comunicador. “Hay mucho rumor, la mayor parte es negativo, tiene un gran impacto sobre la organización y la mayoría de las empresas aún no tiene una política clara para gestionarlo. Existe un gran campo de trabajo para avanzar, aprender y crecer. Sin duda en los próximos años van a surgir especialistas en comunicación informal, porque el tema lo amerita y es necesario”, señaló.



Recomendaciones

Todas las empresas generan rumores. Es necesario difundir la mayor información para generar credibilidad en la compañía y evitar la ambigüedad en los mensajes. Desde la visión de la AAdeCI, se procura mostrar que el rumor es algo natural en las organizaciones y que el objetivo es tratar de verlo como consecuencia de algo más profundo y no como causa de los problemas. “El rumor es el ADN de una organización porque siempre la gente se va a comunicar de modo informal y va a hablar de lo que ella quiere, del modo que quiere y a realizar interpretaciones libres. Frente a esto hay que estar capacitado y nuestra investigación es un pequeño

aporte e invitación para que el debate se abra y de este modo ganemos espacios de acción dentro de las empresas”, puntualizó Formanchuk.

Si bien la comunicación informal forma parte de la dinámica en las relaciones entre el personal de la organización y aporta cohesión, complementa la comunicación formal de la empresa y genera otros beneficios, en contraparte se pueden gestar efectos negativos con fatales resultados para el equipo como lo demuestra el estudio. Es vital que las empresas reconozcan el papel de difundir sus mensajes de manera clara, coherente y a tiempo para así fortalecer su credibilidad y valor frente a su capital humano.



Lipdub

El fenómeno de moda en las redes sociales

Escribe: Gaby Fuentes

¿Alguna vez se ha preguntado cómo promocionar a su empresa como un buen lugar para trabajar y con un agradable clima laboral? Una forma muy sencilla en cuanto a costos y recursos se refiere es el Lipdub, video musical casero hecho por los miembros de una organización quienes haciendo playback sincronizan gestos y movimientos con una canción famosa. Esta creativa y divertida técnica de comunicación va cobrando popularidad en Europa y es aprovechado también por universidades e institutos para difundir sus instalaciones y cautivar a nuevos estudiantes.



Lipdub, cuya traducción en español es doblaje de labios, es el fenómeno audiovisual del momento en diversos países. Consiste en un video musical casero realizado por los trabajadores de una entidad con el fin de presentar el buen ambiente que se vive en ella. En el video los participantes realizan gestos y movimientos de labios que coinciden con la letra de una canción famosa. Los primeros lipdubs de empresas datan del 2007 y el primero universitario en mayo de 2008, en la Fachhochschule Furtwangen (Alemania).

Estos videos musicales que se caracterizan por elaborarse en un único plano secuencia, es decir en una sola toma, implica mucho tiempo de preparación por parte de los participantes, pues significa que no se pueden equivocar en los tres o cuatro minutos que por lo general dura una canción.

Además de ser un gran vehículo de comunicación en el que se da a conocer de manera original y divertida el ambiente laboral de una empresa, también se utiliza dentro de un plan de acogida para

nuevos empleados y como estrategia de marketing viral, técnica de marketing que recurre al Internet y otros medios electrónicos para hacer visible la marca (Brand Awareness).

Según Tom Johnson, escritor técnico que escribe en blogs sobre el impacto de la Web 2.0 en la comunicación, un buen lipdub debe poseer las siguientes características: **espontáneo**, que se vea como si a un grupo de personas se le hubiese ocurrido en el momento hacer un playback y deciden grabarse con la cámara de un celular; **autenticidad**, que la situación y performance parezcan reales; **participación**, personas trabajando en equipo y **diversión**, gente pasándola bien con lo que hacen.

Para expertos en temas de comunicación organizacional, esta novedosa técnica de presentación de una empresa repercute directamente en la mejora del clima laboral, fomenta el trabajo en equipo, atrae y retiene el talento y favorece la imagen externa de la compañía.



Los lipdubs acaparan la atención y se han instalado como un fresco concepto que acoge divertidas actuaciones de sus protagonistas.

Se pueden ver todo tipo de lipdubs en varias páginas de almacenamiento de videos como YouTube, incluso existe un directorio lipddub.in donde se pueden localizar por ranking de países. Los que han participado en uno valoran mucho el esfuerzo colectivo y la experiencia creativa y divertida que comparten durante la realización.

Algunas de las empresas que han optado por demostrar la flexibilidad y la alegría de los trabajadores en su desempeño son: MSD, laboratorio farmacéutico de España, que en el 2010 decidió realizar un video como parte de su proceso de integración tras la fusión de Merck & Co. Inc

y Schering-Plough, a través de la canción "Sick of love" de Robert Ramírez. Otra empresa es el portal de ventas Pixmania (Francia), que interpretó la canción Beat it de Michael Jackson y finalmente la Universidad de Québec, en Cánada, que utilizó el éxito de Black Eyed Peas, "I Gotta Feeling".

Ya sea para captar talentos, mejorar la imagen o festejar una fecha importante, el lipdub va consiguiendo más adeptos, que ven en esta técnica una ingeniosa manera que aporta a los fines y estrategias de comunicación de la organización. Sin duda, una herramienta que vale la pena experimentar.



La Universidad de Québec (Cánada) utilizó el éxito de Black Eyed Peas, "I Gotta Feeling". Su lipdub es uno de los más vistos en Internet.

Además de ser un gran vehículo de comunicación en el que se da a conocer de manera original y divertida el ambiente laboral de una empresa, también se utiliza dentro de un plan de acogida para nuevos empleados y como estrategia de marketing viral...

Periodismo corporativo

Cuando los hechos se hacen noticia

Escribe: José Manosalvas

Lograr que un evento sea interesante no solo para los accionistas, sino también para los medios, no debe ser una difícil tarea. Se puede lograr si tomamos en cuenta diversos factores, como saber los intereses de los hombres de prensa, personas ávidas de información exclusiva y de repercusión pública. Por tanto, el trabajo de un profesional de la comunicación será ser capaz de elaborar contenidos en función de lo que ellos buscan, lo que implica no enfocarse en vender la marca o la empresa, sino buscar el ángulo noticioso, curioso y atractivo de lo que se quiere dar a conocer, solo así lograremos captar su atención y haremos de nuestro evento un hecho trascendental.



José Manosalvas
Publicista y especialista en relaciones
públicas

Todos los seres humanos tenemos un punto ciego, no solo el biológico que se encuentra cerca del nervio óptico, tenemos un punto ciego en el ego. Así es, en el ego. Aparece cuando los ejecutivos de una empresa se vuelven ciegos al creer que su evento, acción, plan, campaña, “buena nueva”, es tan interesante para el mundo como para ellos. Y no lo son nunca o casi nunca. A menos que sea político o dueño del medio, toda la información que envíe a la prensa será meramente un candidato a relleno en las columnas, páginas, guiones y noticiarios.

¿Cómo entonces logramos que nuestras notas de prensa sean del interés de los medios? El camino es contactar a los periodistas (o jefes de prensa) de los medios quienes deben interesarse por nuestro contenido. Esa es la clave con la que empezamos a encontrar la forma de que nuestra empresa logre publicity y esta es: enfocarnos en la relación con las personas.

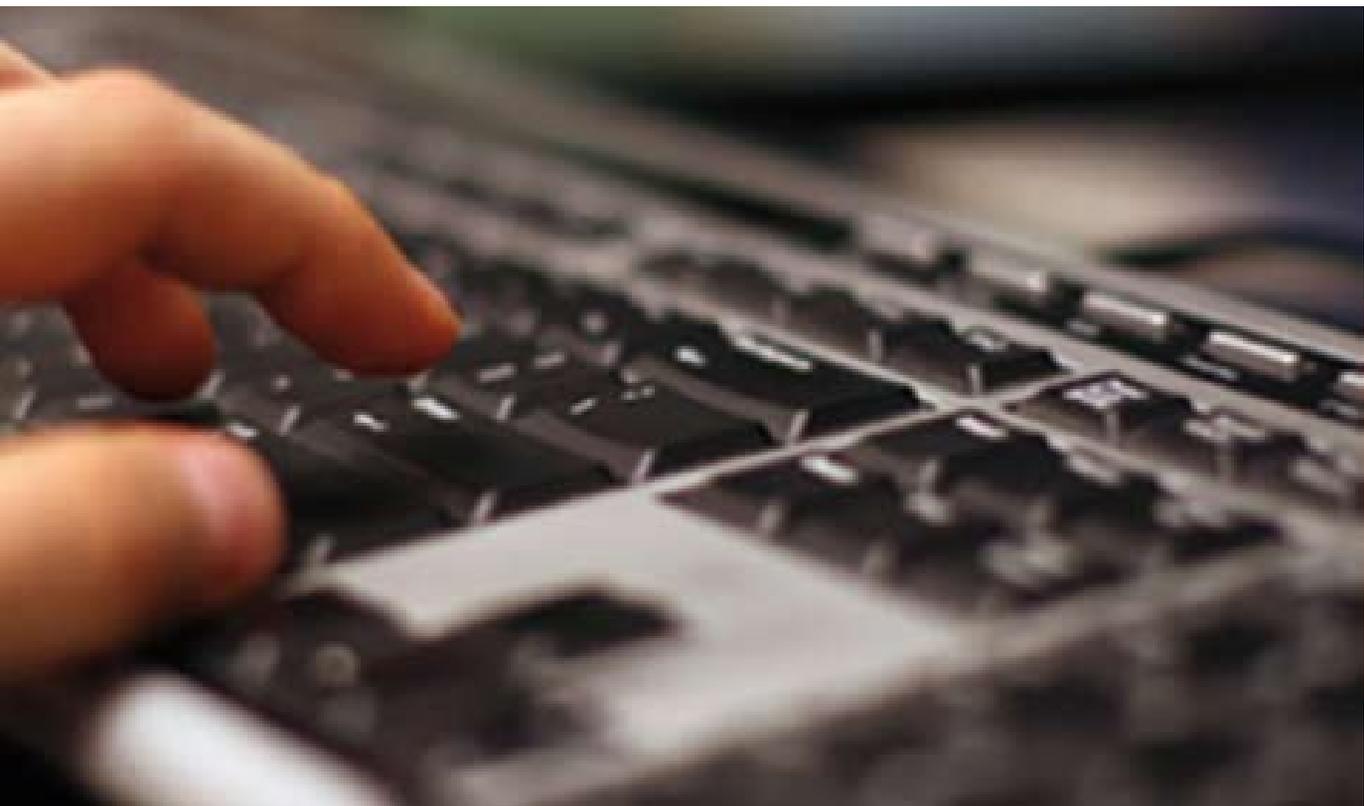
Este artículo no busca ser un manual de cómo hacer amigos en las salas de redacción de los medios, pero sí una “Guía del buen convivir” con corresponsales y editores, relación que llevará a nuestras noticias a ser realmente noticia (ergo: aparecer en medios masivos):

Siempre tenga en cuenta el principio de inseparabilidad

El reportero es el medio, es el editor, es el jefe de noticias. Son uno. “Mimar” al reportero es hacerlo con todo el medio. Pierda su respeto y perderá la cobertura y las notas.

Escriba las gacetillas como un periodista, no como un publicista

Puedo gritar por el mundo que soy el mejor escritor de la historia, nadie lo creerá. Si lo dicen los medios



muchos lo aceptarán como cierto. Cada nota de prensa que se elabore debe ser escrita como si fuese otro quien escribe de nosotros. Ser excesivamente halagüeño o comercial es un pase directo al cesto de notas rechazadas.

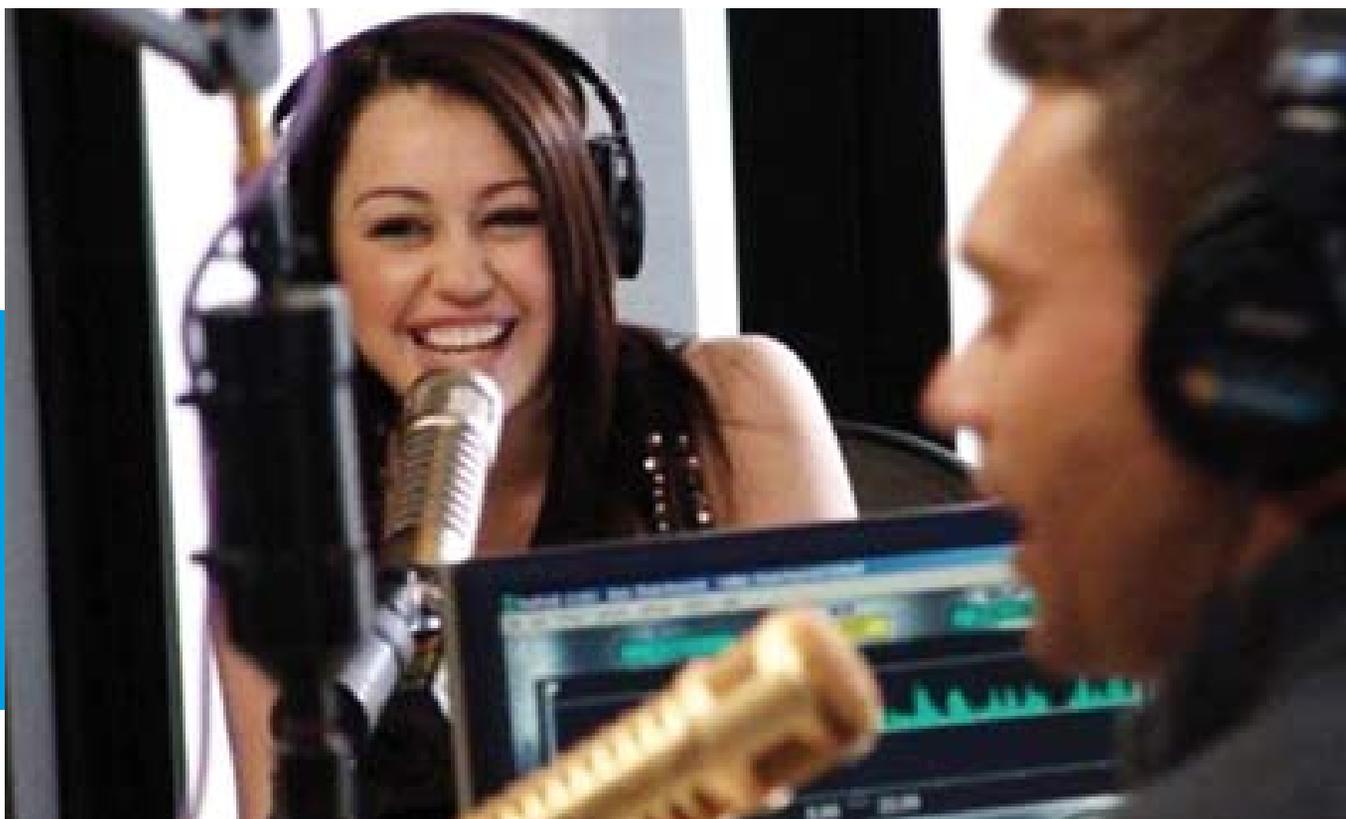
Olvide la garrocha

Pasarnos por encima a un editor y pedir directamente la publicación de una nota a los dueños de los medios es efectivo, pero tiene dos desventajas. Uno, solo se puede acudir a este recurso poquísimas veces y dos, daña la relación con los periodistas. A largo plazo es una mala estrategia.

Transparencia en la actuación

Es tentador escribir solo lo que nos interesa y dejar bajo la alfombra el resto. Lo malo de ello es que tarde o temprano alguien se dará cuenta que nada

“Esa es la clave con la que empezamos a encontrar la forma de que nuestra empresa logre publicity y esta es: enfocarnos en la relación con las personas.”



es perfecto y perderá el interés. Si un medio solicita más información de la que nos interesa dar, pues, hay que dársela. Tenga en cuenta este principio. Nunca inicie una nota si no está dispuesto a responder preguntas incómodas.

Mañana fue ayer

Las informaciones que enviamos a los medios deben llegar a los buzones de correo de los periodistas con suficiente tiempo para que sean leídos, digeridos y aceptados. Una nota enviada sin la debida premura irá directamente al “trash can”.

“El subject jefe... el subject”

Pensamos que el titular de la nota es lo suficientemente atractivo como para ponerlo de encabezado de correo y que por ello el periodista lo leerá al momento mismo que llega a su buzón de correo. De igual forma lo creen los cientos de relacionistas públicos que le envían notas a diario al editor de noticias. Competimos por la atención del receptor, por ello

“Cada nota de prensa que se elabore debe ser escrita como si fuese otro quien escribe de nosotros. Ser excesivamente halagüeño o comercial es un pase directo al cesto de notas rechazadas”.

debemos ser creativos al momento de elaborar encabezados de correo (conocidos también como “asunto”), deben ser claros, verídicos y originales.

Usted no es Rambo (AKA: Metralleta es SPAM)

La época en que una nota de prensa que trataba sobre un lanzamiento de la nueva línea de carteras y se enviaba hasta al editor de deportes ha acabado. La personalización consume muchísimo tiempo, pero está “In”. Tener en mente que su trabajo es mantener una relación con su contraparte en los medios, le ayudará a no olvidar que solo debe enviarle información relevante al área de noticias que maneja.

En resumen: respete, ayude y consienta a los periodistas y sus actividades serán noticia.



Wall Street
INSTITUTE
SCHOOL OF ENGLISH



39 años líder en la enseñanza
del idioma Inglés a nivel mundial

**Llámanos:
715-6600**

**En Diciembre no dejes pasar
esta oportunidad...**

Descuentos hasta de 45%

Promoción Válida Sólo Hasta el 30 de Diciembre del 2011



- Horarios Flexibles.
- Profesores Nativos.
- Clases Personalizadas.
- Grupos Homogéneos.
- Máx. 4 alumnos por Clase.
- Sin Perdida de Clases.

Wall Street INSTITUTE
SCHOOL OF ENGLISH

Sede 1: Av. República de Panamá 3505 - San Isidro

Sede 2: Av. Pershing 820 - Magdalena del Mar

CENTRAL TELEFÓNICA: 715 - 6600

e-mail: wsi_mail@wallstreet-peru.com

web: www.wallstreetinstitute.com

La Revista Oficial del DirCom 

Imagen **y Comunicación**

En nuestra próxima edición:

El poder de la comunicación estratégica

El ingenio aplicado a la organización

COMUNICACIÓN CORPORATIVA en las Pymes

La experiencia española

Las marcas

Capital de la empresa (Parte II)

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS polémicas

¿Contribuyen a la imagen de marca?

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