



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

la clase
ejecutiva



COMUNICACIÓN
CORPORATIVA



Profesor: Sergio Godoy,
Ph.D. Westminster,
Inglaterra.



Profesor: Eduardo Opazo,
MBA, UAI Chile.

MIÉRCOLES 20 DE JULIO DE 2016

La clase ejecutiva es una alianza entre "El Mercurio" y la UC, fundada en 1998, para apoyar la formación profesional en Chile | Más información de este curso y diplomados en www.claseejecutiva.cl

El relacionamiento con *stakeholders*: la nueva clave estratégica

Hasta US\$ 20 millones semanales pueden perder los proyectos mineros por conflictos con las comunidades.

Gestionar la comunicación necesita una función especializada. Preferimos llamarla Asuntos Corporativos para diferenciarla del enfoque tradicional de difundir comunicados de prensa, organizar ceremonias o gestionar boletines internos.

LAS EMPRESAS CUESTIONADAS

Hasta 20 millones de dólares semanales pueden perder los proyectos mineros en todo el mundo por conflictos con comunidades, según un informe del Centre for Social Responsibility in Mining (CSRMI) publicado el 16 de junio pasado. Casos como el derrame en el Golfo de México de British Petroleum (2010), el conflicto por la planta de Celco en Valdivia (2004), la tenaz oposición a HidroAysén (2011) y el cierre de la planta de Agrosuper en Freirina (2011) confirman que no es posible hacer negocios y formular estrategias como antes.

Ya no basta con delinear ventajas competitivas en base a optimizar procesos, superar a los competidores, satisfacer al cliente, motivar a los trabajadores y retribuir a los accionistas cumpliendo con las leyes vigentes.

Hay que hacer más, porque los poderosos y las empresas están en tela de juicio. ¿Qué se puede hacer respecto de esta situación? Eso trataremos

de abordar en este curso.

NUEVAS REGLAS DEL JUEGO

La sola existencia de un negocio define automáticamente un conjunto de individuos que se ven impactados por esa iniciativa: los *stakeholders* o grupos de interés. El interés que moviliza a estos grupos puede ser muy distinto al de los que considera la estrategia convencional: clientes, trabajadores, accionistas y competidores.

Desde la perspectiva comunicacional y estratégica, el principal cambio en las condiciones para hacer negocios consiste en que las personas pueden agruparse y movilizarse rápidamente, tanto para respaldar como para amenazar seriamente a las organizaciones, aunque no sean sus clientes ni sus empleados. Esto se debe a cambios de fondo en la economía y, además, en la manera que los humanos tenemos de relacionarnos. El auge de medios sociales, como Twitter o Facebook, es apenas un síntoma de esta reciente realidad.

Los límites de la actividad empresarial se ampliaron y complejizaron. Ya no basta con gestionar la cuenta de resultados. Además, es necesario conseguir un estado de relación con el entorno de *stakeholders* que aporte legitimidad y sustentabilidad. Quienes actúan contra una empresa contaminante son grupos ecologistas, medios y legisladores relacionados, no la flora ni la fauna. Son las personas quienes la hacen sustentable (o no).

Comunicar de manera estratégica implica varias cosas. La primera es que, por su importancia, el relacionamiento con *stakeholders* es responsabilidad ineludible del gobierno corporativo. No solo incumbe a comunicadores y consultores externos.

En segundo lugar, no se trata de diseminar mensajes favorables ni menos de engañar al público. La reputación corporativa, un indicador del aprecio hacia la organización, depende sobre todo de lo que la empresa hace efectivamente. Lo que la empresa dice es mucho menos creíble, a veces

menos que lo dicho por terceros en foros de reclamos, reportajes y similares instancias. Si además hay incongruencias entre discurso y actos corporativos, puede ser muy grave. Sobre todo si hay engaño deliberado de por medio.

Tercero, comunicar es, en gran medida, escuchar. Eso implica una relación más horizontal, de igual a igual, con los diferentes *stakeholders*. Esto es consistente con la nueva realidad de la economía en red, con cadenas de valor flexibles, integración de diferentes especialidades y culturas, y flujos masivos de datos por internet.

Finalmente, esta manera de comunicarse es parte integral de la estrategia corporativa y es perfectamente compatible con la rentabilidad y sustentabilidad.

¿CÓMO HACERLO?

En síntesis, se trata de conseguir un escenario de relación con los grupos clave que faciliten el logro de los objetivos de negocio. Eso requiere un enfoque estratégico

que comienza por identificar a los *stakeholders* críticos, reconocer su incidencia, sus intereses y el estado actual de la relación (que puede ser de conflicto, neutralidad o incluso de apoyo). Al contrastar lo anterior con el estado ideal de relacionamiento, podremos elaborar el diagnóstico requerido para atacar el problema o "dolor" de la organización respecto a sus públicos clave.

Finalmente es necesario definir los caminos o lineamientos que conducirán desde la situación actual al "estado deseado" y materializar esas ideas en un plan de acción concreto, ejecutable y medible.

UNA OPORTUNIDAD

Este modo de comunicar de manera estratégica es muy poderoso. Actuar coordinadamente con toda la organización y ejercer una capacidad de escucha de los *stakeholders* clave para anticiparse a sus demandas es una herramienta competitiva fundamental: permite no solo anticipar crisis sino aprovechar oportunidades insospechadas

y minimizar los puntos ciegos corporativos.

Nestlé, con su programa de Creación de Valor Compartido, fue pionera en incorporar a su estrategia de negocios el bienestar de las comunidades y el respeto al medio ambiente en los países en que operaba. Al mejorar la nutrición, el acceso al agua y el desarrollo rural, la multinacional suiza pudo optimizar su relacionamiento con el entorno de *stakeholders* críticos, y asegurar la sustentabilidad en el largo plazo de sus operaciones. El éxito de este enfoque inspiró un conocido artículo sobre Valor Compartido escrito por Porter y Kramer en 2011.

Otro ejemplo son las llamadas Empresas B, tales como TriCiclo, Algramo y Late en Chile. Ellas solucionan problemas sociales y ambientales al mismo tiempo que generan utilidades, redefiniendo el sentido del éxito empresarial. En otras palabras, se relacionan armoniosamente con sus *stakeholders* clave. Actualmente Chile tiene el mayor número de Empresas B per cápita del mundo.

¿QUIÉN LO HACE? ASUNTOS CORPORATIVOS

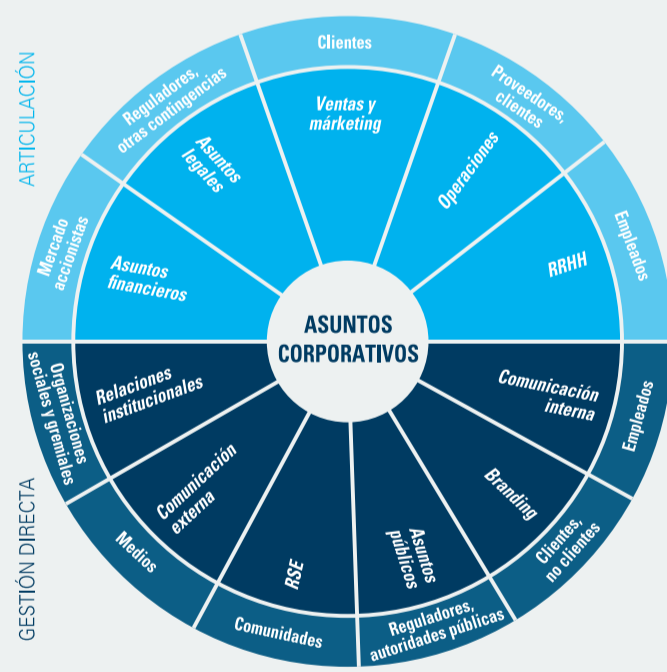
Gestionar la comunicación con los *stakeholders* de manera estratégica necesita una función especializada. Preferimos llamarla Asuntos Corporativos para diferenciarla del enfoque tradicional de difundir comunicados de prensa, organizar ceremonias o gestionar boletines internos. En las grandes empresas, esta función suele abordar los siguientes ámbitos de manera directa:

- 1. Comunicación externa:** Con medios profesionales de comunicación. Es decir, con periodistas y editores, el origen histórico de las relaciones públicas tradicionales.
- 2. Comunicación interna:** Con los empleados, labor que se realiza junto al área de Recursos Humanos.
- 3. Responsabilidad social:** Surgió de la gestión de procesos de excelencia, a los cuales se le añadieron estándares

medioambientales, de seguridad laboral y de relación con las comunidades, entre otros.

- 4. Relaciones institucionales:** Se vincula con organizaciones tales como gremios y ONGs.
- 5. Gestión de la marca:** Un capítulo dentro de la comunicación comercial con clientes. Complementa al área de marketing.
- 6. Asuntos públicos:** Relación con autoridades del Estado, en particular del ámbito regulatorio. Dada la complejidad que ha adquirido la relación de la empresa con el entorno, se han agregado nuevos ámbitos tales como gestión de crisis, medios sociales y comunicación digital, relación con el sector público y *lobby* (reguladores, parlamento, Gobierno), vínculos con comunidades y cuidado de la marca y principales símbolos de la compañía.

ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA DE LA FUNCIÓN DE ASUNTOS PÚBLICOS



Sin embargo, Asuntos Corporativos es también responsable de articular

el relacionamiento con *stakeholders* a cargo de otras gerencias, tales como

clientes (Ventas & Marketing), trabajadores (Recursos Humanos), proveedores (Operaciones), públicos financieros (Finanzas), entre otros. Es en este ámbito indirecto donde se juega gran parte del resultado de todo este trabajo.

Como los *stakeholders* contrastan palabras y hechos y actúan en consecuencia, debe haber consistencia entre lo que la empresa dice y lo que efectivamente hace en todos los ámbitos en que opera. ¿Son sus productos tan buenos como proclama? ¿Es el servicio al cliente ágil y comprensivo? ¿Contamina la planta? ¿Maltrata a sus empleados? ¿Es ético y confiable su gobierno corporativo? Las contradicciones y falencias pueden erosionar gravemente la credibilidad, la confianza y las ventas, además de exponerse a fuertes indemnizaciones y multas.

UNA FUNCIÓN TRANSVERSAL

Asuntos Corporativos es entonces el "orquestrador" del conjunto de relaciones de la

empresa con sus *stakeholders* críticos.

Cada área es responsable del impacto individual que gestiona, pero esta función debe velar por un buen desempeño general del conjunto, aunque a veces haya conflictos (por ejemplo, con Recursos Humanos respecto a quién ejecuta la comunicación interna). Se trata de construir un verdadero sistema nervioso que atraviese toda la organización (ver figura).

En lo esencial, Asuntos Corporativos es responsable del diseño y ejecución de la estrategia de relacionamiento con *stakeholders*. Al mismo tiempo tiene que hacer frente a imprevistos que no controla directamente y que pueden ser muy disruptivos.

En cuanto a contenidos, debe articular y definir el discurso corporativo en concordancia con lo que la empresa hace y cree. También establece e implementa los protocolos de actuación pública y de las formas de coordinación entre áreas que tienen impacto en *stakeholders* clave.

PUBLICACIÓN DE HOY: Selección del curso "Comunicación Corporativa" de los Diplomados de Ingeniería Industrial UC-la clase ejecutiva.



“ Las herramientas que aprendí en el diplomado online me fortalecieron como profesional ”

María Gabriela Basciani, Ingeniero Civil
Ex Alumna



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

DIPLOMADOS
Ingeniería Industrial UC

la clase
ejecutiva

MATRÍCULAS ABIERTAS
Admisión Julio 2016