

# COMUNICACIÓN

NÚMERO ESPECIAL

NOVIEMBRE  
2 0 0 3

OCTO  EUROPA

## Comunicación, calidad y dirección

Para quienes hemos hecho un compromiso, compromiso auténtico, de servir a la sociedad a través de la Comunicación, no puede ser suficiente la desbordante labor del día a día que el mundo de la información exige. Por eso hemos creado este boletín con ánimo de ayudar y orientar a clientes y amigos a transitar por este, a veces, esquizofrénico laberinto, a descubrir tendencias, a establecer pautas...

Apenas un año después, **OCTO EUROPA** ha querido dar un paso más en el mismo sentido, colaborando con APD-AFEG (líder en formación empresarial) con el patrocinio de un seminario sobre "Comunicación y calidad de dirección", en el que han participado algunos de los más importantes especialistas en el tema. La asistencia record de un centenar largo de directivos y responsables de Comunicación de las principales empresas gallegas, avala el creciente interés por estas cuestiones y es para nosotros un acicate en nuestro diario compromiso con la sociedad y con ustedes. Gracias.



2

APD-  
AFEG

3

ENRIQUE  
DE MULDER

4

JOSÉ LUIS  
COBAS

5

ANTONIO  
CORTÉS

6

IRENE  
MONTERO

7

BIEITO  
RUBIDO

8

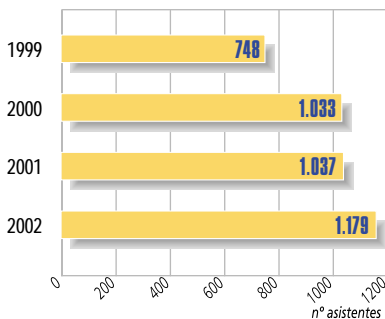
ASISTENCIA

EL OBJETIVO ES CREAR UN CENTRO DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

# APD-AFEG, la formación al servicio del empresario

La asociación organiza anualmente en Galicia una veintena de cursos y seminarios destinados a la actualización de los directivos gallegos y a la puesta al día de sus sistemas de gestión.

## ASISTENCIA A ACTIVIDADES



APD-AFEG se puso en marcha en julio del 2002, con el fin de poner al servicio del empresario una herramienta de formación y de intercambio de experiencias. La organización nació fruto de la fusión de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y la Asociación para la Formación Empresarial de Galicia (AFEG), dos entidades que coincidían básicamente en sus objetivos fundacionales y que en los últimos años habían desarrollado importantes acuerdos de colaboración.

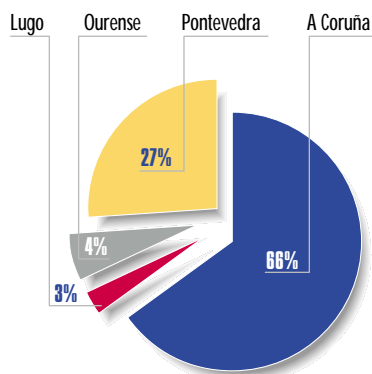
AFEG se constituyó en el año 1995 por iniciativa de un grupo de empresarios que se sintieron movidos por la necesidad de disponer en Galicia de un instrumento para mejorar su propia formación y la de sus equipos gerenciales, sin la necesidad de desplazarse fuera de la comunidad. AFEG se constituyó con 25 socios fundadores, aunque en la actualidad aglutina a 150 empresas. Desde sus comienzos, AFEG ha establecido acuerdos con diferen-

tes instituciones, como IESE, IGAPE o FEUGA, entre otros, además de mantener estrechos vínculos con otras instituciones dedicadas a la formación. En este marco, en septiembre de 1996, AFEG y APD suscriben un acuerdo de colaboración, cuyos satisfactorios resultados movieron a ambas entidades a fusionarse en el año 2002. Asimismo, **OCTO EUROPA** y AFEG mantienen una estrecha relación desde 1998 que se ha traducido en la edición de diversas publicaciones y organización de eventos como el celebrado el 19 de noviembre.

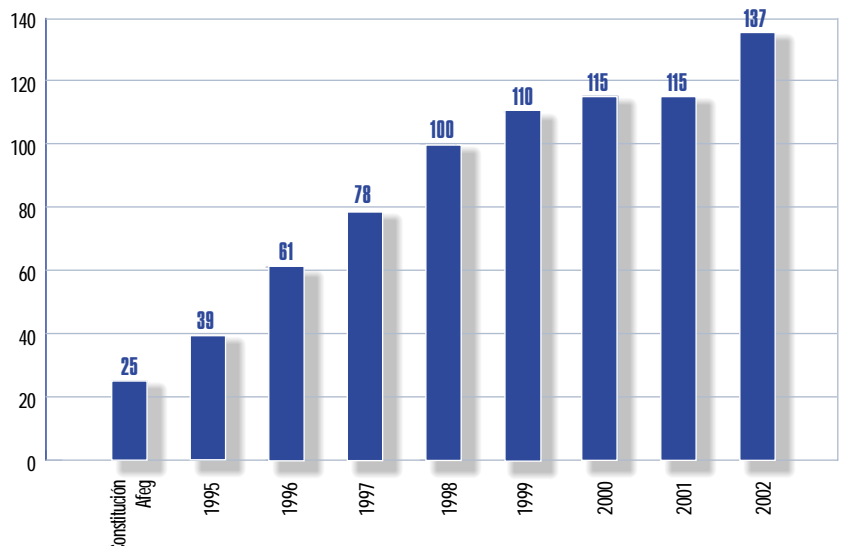
Por su parte, APD, creada en 1956, cuenta con una larga trayectoria en el campo de la formación y la información dirigida a la dirección de la empresa, que la ha convertido en un centro de contactos y de intercambio de experiencias en el mundo empresarial de nuestro país.

En Galicia, Mercé Faixes está al frente de la organización y es responsable de la organización de numerosas actividades, desde la experiencia que le concede su amplio conocimiento del mundo empresarial gallego.

## NÚMERO DE SOCIOS POR PROVINCIAS



## EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS



ENRIQUE DE MULDER, PRESIDENTE DE HAY GROUP

# El objetivo es informar para obtener unos mejores resultados a través de los demás

*“EL FACTOR HUMANO Y COMPROMISO DE LA PLANTILLA ES LO QUE, HOY EN DÍA, MARCA LA DIFERENCIA ENTRE LAS EMPRESAS”*

Todas las empresas que funcionan esconden un alto compromiso de su plantilla y esto se consigue con un trabajo constante en Comunicación Interna. Enrique de Mulder, Presidente de Hay

Group, destacó durante su intervención en las Jornadas sobre Comunicación y Calidad de Dirección que “ para una empresa, no hay mayor despilfarro que un empleado desmotivado” .

Hoy en día, las compañías disponen o pueden acceder a las mismas herramientas tecnológicas y su oferta es muy similar, y esto implica que ahora el factor humano es el que marca la diferencia entre las empresas. En esta línea, el mayor coste para una compañía no es el empleado que despedimos, sino el que se queda desmotivado. Además, Enrique de Mulder, recordó durante las jornadas sobre *Comunicación y Calidad de dirección*, que antes la información era poder, pero ahora ésta es accesible a todos, por lo que el valor de la Comunicación actual reside en obtener resultados a través de otras personas.

Los modelos de negocio que funcionan tienen empleados con un alto compromiso y esto se consigue a través de un integrado sistema de Comunicación Interna que no sólo se limite a informar, sino que permita conseguir beneficios a través de otros. En concreto, este trabajo consiste en lograr que los empleados, en primer lugar, sepan; a continuación, que les interese

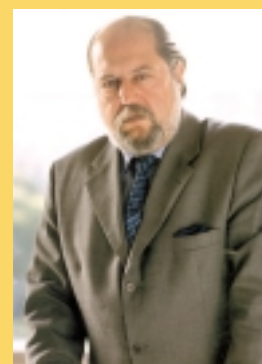
y, finalmente, que les apetezca. Es decir, según Enrique de Mulder, se trata de que los empleados conozcan los proyectos de la empresa y su porqué, que les interese lo suficiente para lograr que ellos aporten sugerencias, sabiendo que éstas serán bienvenidas, con lo que se habrá conseguido que ellos no realicen sus tareas de manera metódica y, por lo tanto, que obtengamos mejores resultados a través de ellos.

Para generar estas sensaciones, hay que desarrollar una Comunicación empática, similar

a la que se utiliza con un cliente, porque así conseguiremos que el trabajador sienta que es importante para su Grupo y que perciba que recibe un trato justo, logrando que éste haga suyos los retos y proyectos de su compañía.

Y, para el Presidente de Hay Group, si queremos que la Comunicación afiliativa funcione, ésta debe partir desde la dirección de la empresa, porque es ella es la responsable de que los músicos toquen al unísono para que la orquesta suene bien.

**“ Los modelos de negocio que funcionan tienen empleados con un alto compromiso y esto se consigue con la Comunicación Interna”**



Para la revista *Actualidad Económica*, ENRIQUE DE MULDER, Presidente de Hay Group para España y Portugal, es uno de los 30 directivos más influyentes de nuestro país. La organización que preside se ha convertido en líder indiscutible de consultoría de implantación estratégica y gestión de desarrollo de profesionales en España.



JOSÉ LUIS COBAS, DIRECTOR DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y FINANCIERA DE BURSON – MASTELLER

## Comunicación como un servicio de la Dirección

La motivación y "alineamiento" de los empleados sólo es posible si comprenden y comparten suficientemente los objetivos y misión de la empresa. José Luis Cobas, Director de Comunicación Corporativa y Financiera de Burson – Masteller,

explicó que para alcanzar esta situación, la Comunicación juega un papel clave porque genera cohesión interna, pertenencia y satisfacción, lo que hace que en definitiva el empleado se sienta parte de un todo y que luche por él.

*"LA COMUNICACIÓN INTERNA ES COMO EL SEXO ENTRE ADOLESCENTES: TODOS DICEN PRACTICARLO, PERO MUY POCOS LO HACEN DE VERDAD"*



**JOSÉ LUIS COBAS** ha desarrollado toda su carrera profesional en el campo de la Comunicación de grandes multinacionales del sector de las Tecnologías de la Información, como Lucent Technologies. En la actualidad es director de Comunicación Corporativa y Financiera de Burson Marsteller en España.

¿Por qué Comunicación Interna? Porque existe una abrumadora evidencia teórica y práctica acerca de su impacto; porque es altamente rentable en relación a su coste; porque la calidad del capital humano es un factor clave de competitividad y, entre otras muchas razones, destacó José Luis Cobas durante su intervención, porque se produce aunque no lo quiera la empresa.

La Comunicación Interna genera cohesión interna, pertenencia y satisfacción, lo que hace que en definitiva el empleado se sienta parte de un todo y que luche por él.

Y, sin embargo, un alto porcentaje de las empresas gastan menos de 30.000 euros anuales en ella.

Además, muchas empresas consideran que la Comunicación con los empleados es una función secundaria, porque no perciben claramente el nexo entre la calidad de la Comunicación Interna, la competitividad y los resultados de negocio. Existe una cierta ambivalencia directiva de "probable-

mente sea importante, pero no tengo tiempo, ganas o necesidad" y, de hecho, es como el sexo entre adolescentes: todos dicen practicarlos, pero muy pocos lo hacen de verdad.

Mientras esto sucede, José Luis Cobas explicó que en esas mismas compañías (las 500 primeras empresas españolas), el 72% de los empleados considera que la Comunicación Interna no sólo es importantísima sino que además debe ser participativa y estar liderada por la Dirección.

En España, los tres soportes de Comunicación Interna más importantes, con un porcentaje que va desde el 68 al 76%, son la revista interna, el tablón de anuncios y la Intranet corporativa. Sin olvidar que, en ocasiones, las acciones más sencillas, como por ejemplo pararse a tomar un café, pueden ser grandes herramientas, más aún cuando las luchas entre departamentos de una misma compañía o entre los empleados de la Central y oficinas de la periferia, están a la orden del día.

**" Mantener informados a los empleados es una función directiva inexcusable, cuya eficacia depende del compromiso en su ejecución"**

ANTONIO CORTÉS, DIRECTOR DE MARKETING DEL GRUPO GADISA

# La intuición y el riesgo juegan un papel destacado en la Comunicación

*"EL EMPLEADO NO SÓLO ES UN CLIENTE POTENCIAL SINO TAMBIÉN UN POSIBLE FILTRO"*

Antonio Cortés, Director de Marketing del Grupo Gadisa, explicó durante su intervención que la Comunicación es casi un círculo en el que juegan un papel destacado la intuición y el riesgo, aunque en situaciones de crisis deben utilizarse métodos más racionales, evitando la improvisación para alcanzar el éxito.

La Comunicación en una empresa debe ser bidireccional, tanto de la empresa al cliente como del cliente a la empresa. Por este motivo, es fundamental saber escuchar al comprador, pues esta virtud nos dará las pistas para mejorar nuestra gestión. El Director de Marketing del Grupo Gadisa, Antonio Cortés, explicó que la vía de los medios de Comunicación (la prensa se caracteriza por su fijación, la radio por su frecuencia y la televisión por su cobertura) es una manera de acercarse al cliente, en función del mercado y los objetivos que se pretenden conseguir.

También se utiliza el canal del propio personal, que es mucho más complicado, porque no se puede comprar y depende de una buena política de selección y de formación, así como de la Comunicación Interna y la experiencia. Por último, la Comunicación dirigida al cliente se realiza también de una forma indirecta y emocional, aunque más cercana y duradera. Sobre todo, se lleva a cabo a través de patrocinios, colaboraciones y obteniendo presencia informativa.



**ANTONIO CORTÉS**

fue directivo en España de multinacionales como Pepsicola o Schweppes, así como de Mars Inc. o de Gillette en Rumanía.

Desde 1990 es director de Marketing del Grupo Gadisa.

El sentido inverso de la Comunicación, es decir, del cliente a la empresa, también es especialmente relevante y se realiza utilizando tres conductos. De nuevo, el personal cobra importancia en este campo como un cliente potencial y un posible filtro. Otra vía es la investigación, bien sea con datos propios o externos para conocer el perfil del comprador. El Servicio de Atención al Cliente (SAT) resulta crucial en esta Comunicación bidireccional. Para Antonio Cortés, la respuesta debe ser inmediata siempre a la llamada del cliente. Sus opiniones nos darán a conocer las debilidades de la empresa, pero también sus puntos fuertes para consensuar las áreas de mejora y las nuevas oportunidades, previo análisis.

Para finalizar, con este método de doble dirección se forja un camino sin retorno en el que el cliente se incorpora a la empresa proporcionando una mejora en la gestión de la compañía y en la satisfacción de los compradores. Esta Comunicación forma casi un círculo en el que juegan un papel destacado la intuición y el riesgo. Sin embargo, en situaciones de crisis deben utilizarse métodos más racionales.

*" Con la Comunicación el cliente se incorpora a la empresa proporcionando una mejora en la gestión de la compañía y en la satisfacción de los compradores"*

IRENE MONTERO, DIRECTORA DE ORGANIZACIÓN DE OCTO EUROPA

# Comunicar requiere herramientas adecuadas

*“EL MANUAL DE ACOGIDA ES EL PRIMER ELEMENTO DE FIDELIZACIÓN DEL EMPLEADO”*



**IRENE MONTERO** ha desarrollado su actividad profesional en diferentes medios de Comunicación, gabinetes de prensa y agencias de publicidad. En la actualidad es directora de Organización de Octo Europa, empresa en la que se integró en 1998 como jefa del departamento de Publicaciones.

La necesidad de tomar en consideración al entorno laboral en cualquier estrategia de Comunicación empresarial exige la definición de un plan de Comunicación Interna, que establezca los mecanismos para satisfacer la demanda de información que el colectivo de empleados plantea a la compañía.

Irene Montero destacó en su intervención que, si resulta importante la identificación del público y el mensaje que se pretende transmitir en el planteamiento de una estrategia de Comunicación, también es vital la elección del soporte adecuado. Entre los más frecuentes; citó el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias o el comité de Comunicación, que están basados en la Comunicación directa y son mecanismos sencillos, al alcance de cualquier organización. De más peso son las herramientas de Comunicación, propiamente dichas, como el manual de acogida que se entrega a los trabajadores recién llegados, en el que se explica la filosofía de la empresa, su estructura y actividad, así como una información básica, como teléfonos de funcionamiento interno, correos electrónicos, horarios, etc.

Según Irene Montero, el boletín interno es otra herramienta que, pese a ser ya un clásico de la Comunicación Interna, se encuentra plenamente vigente. Se trata de un elemento que pretende integrar y motivar a los empleados a través de una completa información acerca de la actualidad de la empresa. El formato ha de responder a las necesidades de la compañía, al igual que la periodicidad, que se establecerá en fun-

ción de la capacidad de la empresa de generar información. Eso sí, una vez fijada, deberá respetarse rigurosamente. El boletín es un elemento que contribuye como ningún otro a fidelizar e integrar al trabajador, en la medida en que puede analizarlo con detenimiento, compararlo con su familia, etc.

En cuanto a la Intranet, es una herramienta cada vez más utilizada en grandes empresas, aunque tiene la desventaja de que muchos empleados no tienen acceso a ella, al no trabajar con el ordenador de forma habitual. La permanente actualización de la información y la posibilidad de convertirlo en un canal de Comunicación bidireccional son sus grandes cualidades.

Por último, la ponente añadió que existen otras acciones de apoyo, que aunque no son vehículos eficaces por sí mismos, sí pueden reforzar la labor realizada con las herramientas habituales de Comunicación. Dentro de este grupo, se encuentran las convenciones anuales, las jornadas de puertas abiertas, etc.

En definitiva, se trata de buscar la fórmula adecuada para motivar a los empleados, integrarlos e ilusionarlos en un proyecto de empresa.

**“ El boletín interno es un soporte que, pese a ser ya un clásico de la Comunicación Interna, se encuentra plenamente vigente”**

BIEITO RUBIDO, DIRECTOR DE LA VOZ DE GALICIA

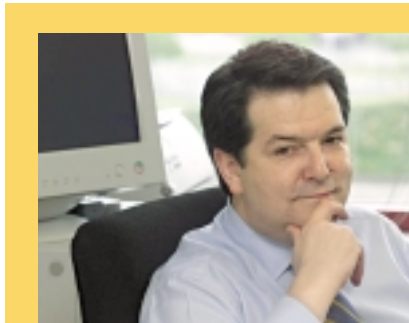
# Informar con honestidad y transparencia

*“LA CRISIS DEL PRESTIGE ES EL MEJOR EJEMPLO DE LO QUE NO SE DEBE HACER EN COMUNICACIÓN”*

De nada sirve tener una estrategia de Comunicación hacia el exterior, sino se comunica en el ámbito de trabajo, porque la versión que ofrezcan los empleados de la empresa no sólo va a ser demandada sino muy creída. Partiendo de este punto, El Director de la Voz de Galicia explica que hay que desarrollar una estrategia basada siempre en los principios de honestidad, veracidad, credibilidad y transparencia, teniendo en cuenta además que el buen responsable de Comunicación de una empresa debe actuar con criterios periodísticos, es decir, con informaciones que realmente interesen al lector, evitando por lo tanto temas más bien publicitarios. Y el ejemplo mejor y más reciente de lo que no se debe hacer lo tenemos en la crisis del Prestige, ya que en el momento en el que se difunde una información falsa, el periodista pierde la confianza en esa fuente.

De este modo, se puede decir que para comunicar hacia el exterior bien, lo primero es que tienes que tener algo que contar, evitando abusar de las notas y ruedas de prensa, porque antes de convocar a los periodistas o de comunicar algo sin el suficiente valor informativo, es preferible no decir nada, puntualizó Bieito Rubido. Además, no hay que olvidar que el ritmo que se vive en los periódicos es de una velocidad

*“ No le digáis a mi madre que soy periodista; ella cree que soy pianista y que trabajo en un burdel”  
(Citando el libro de Marius Carol sobre dichos periodísticos)*



**BIEITO RUBIDO**

**lleva a sus espaldas más de 25 años como profesional del periodismo. Trabajó en radio, televisión y prensa, generalmente, ocupando puestos directivos; en la actualidad dirige La Voz de Galicia.**

Los principios básicos de toda Comunicación entre las empresas y los medios de información general son la honestidad, la transparencia, la veracidad y, por su puesto, la credibilidad. Bieito Rubido, Director de La Voz de Galicia, clausuró el Seminario sobre Comunicación y Calidad de Dirección y durante su intervención

dio unas pautas sobre cómo ha de ser la relación entre la empresa y los periodistas.

vertiginosa porque están asentados en el presentismo. No importante lo que pasó ayer ni tampoco lo que sucederá en una semana, lo que cuenta es el presente.

Aún así, todavía ahora hay muchas empresas que no comprenden el criterio de los periodistas a la hora de seleccionar las noticias. En el pasado la prensa no gozó de muy buena fama y baste como ejemplo el comentario que recogía Marius Carol en un libro sobre citas famosas del ámbito periodístico: “No le digáis a mi madre que soy periodista; ella cree que soy pianista y que trabajo en un burdel”. Por suerte, los tiempos han cambiado y poco a poco hay que hacer entender que lo que realmente buscan los periódicos es diferenciarse en los kioscos, por lo que no nos interesa en absoluto publicar simplemente las notas de empresa que llegan al resto de medios, matizó el Director de La Voz de Galicia.

El director de Comunicación debe tener capacidad de seducir al periodista y de ofrecerle algo más. Y en una sociedad de incertidumbre como la nuestra, en la que cada vez tiene mayor valor la imagen, la capacidad de lograr una proyección social positiva es un valor en alza. Eso sí, siempre teniendo como máxima el respeto, tanto por parte de las empresas como de los medios de Comunicación, hacia la sociedad a la que nos dirigimos.



OCTO COMUNICACIÓN



OCTO IMAGEN



OCTO PUBLICACIONES



OCTO DISEÑO



OCTO GRÁFICA



OCTO MULTIMEDIA



OCTO TRANSLATION



OCTO EXTERIOR

LAS PREVISIONES DE LA ORGANIZACIÓN SE VIERON DESBORDADAS

# Más de un centenar de asistentes

A la entrada, la directora de APD-AFEG, Mercè Faixes, y el consultor de la organización Roberto Álvarez, ejercían de anfitriones, recibiendo a los asistentes a las jornadas.

Más de un centenar de directivos y responsables de Comunicación de las principales empresas de Galicia acudieron a la cita. Entre ellos, muchas caras conocidas, como Amalia Baltar o Yolanda Álvarez, directoras de Comunicación de **Unión Fenosa** y **Caixa Galicia**, respectivamente. El sector de la medicina se vio representado por el doctor Rafael Juane, del **Hospital Modelo** de A Coruña; por Cristina de la Vega, jefa de prensa del **Complejo Hospitalario Juan Canalejo**; y por Miguel Ángel Álvarez, responsable de Comunicación del **Instituto Gallego de Medicina Técnica**.

El director del **CIS Galicia**, Diego Diz, el jefe de prensa de la **Consellería de Educación**, José Manuel Vila Chantres, el director de Comunicación del **Parque Tecnológico de Galicia**, Fernando Rodríguez; y el Jefe de la División de Control de **Aena**, Xerardo Rodríguez, constituían la delegación de organismos y empresas públicas.

Asimismo, un gran número de compañías estuvieron representadas por altos directivos. Entre ellos, Rafael Núñez y Alexis Jaén, del **Grupo Jaerod (BricoKing)**; Pedro Pajarrón, de **Begano**; Ricardo Martínez, de **Correos**; José María Freire, de **Egasa**; Javier Viña, de **Intasa**; Álvaro Méndez,

Aún no eran las diez de la mañana y ya quedaban pocos asientos libres en la sala del Hotel Puerta del Camino, que acogió el seminario sobre Comunicación y Calidad de Dirección el pasado 19 de noviembre.

José Luis Reza de **Tecam**; Teri Campos de **Sogama**; Inés Ibáñez de **Saprogal** o Sara Díez, de **Femxa**.

Muchos directores y gerentes de empresas decidieron acudir personalmente a las jornadas. Es el caso de Domingo Tudó, de **Applica Asociados**; Manolo Gómez, de **Dygra Films**; Manuel Villadóniga, de **Electro Rayma**; Francisco Mén-



de **Professional Interservices**; Alejandra Maceiras, de **Soluziona Calidad y Medio Ambiente (NorControl)**, Jesús Casal, de **Televés**, Enrique Nieto, de **Superco**, Teresa Molelón, de **R**, José Carlos Díaz de **Gadisa**, Alberto Rodríguez Gómez, del **Grupo Clave** o Emilio Santos, de **Finsa**, entre otros. También se dejaron ver algunas agencias de publicidad, como **Galicia Comunicación**, representada por su director, Francisco García Iglesias, o **Imaxe Intermedia**, con Mari-sa Undabeitia. Además de miembros de los departamentos de Marketing y Comunicación de diversas compañías, como Ana Pérez de **Fadesa**;

de **Construcciones Mon**; Gerardo Estévez, de **Grupo Esypro**; Alfredo Presedo, de **Insmega**; Julio García, de **Inversiones Finisterre**; Marcelino Otero, de **Netacede**; Marcelo Castelo y Óscar Garrido; de **Professional Training**; M<sup>a</sup> Victoria Vázquez, de **Iria Flavia**, o Roberto Rodríguez, de **Soaga**.

El interés por los temas que se trataron en las diferentes ponencias se puso de manifiesto tanto en los animados turnos de debate, como en el descanso de media mañana, que aprovecharon los asistentes para intercambiar impresiones.