

GESTIÓN DE LA EXCELENCIA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Reporte sectorial I – Cajas de Compensación



REPORTE DE INVESTIGACIÓN
ELABORADO POR

TÁCTICA &
ESTRATEGIA
EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

Somos parte de

amec
Associate Member

PARA

 **Asocajas**

AGOSTO DE 2017

¿POR QUÉ ESTUDIAR LA EXCELENCIA COMUNICATIVA?

Táctica & Estrategia está convencida de la importancia de conocer más a fondo las características y procesos que gestionan los departamentos de comunicación o similares en las empresas colombianas y latinoamericanas.

Por esa razón inicia, con éste, una **serie de investigaciones** que abarcarán otros sectores importantes para el desarrollo social y económico del país (a nivel público y privado).

Cada año estaremos **actualizando** sus resultados para examinar, además, de qué forma han evolucionado los indicadores de desempeño en los distintos sectores. Gracias por hacer parte de este estudio.

Alejandra Ordoñez
Gerente T&E

QUIÉN ES T&E



Una empresa colombiana especializada en medir y evaluar la comunicación en las organizaciones



Utilizando estándares globales y buenas prácticas adoptadas a nivel internacional



Combinando metodologías cuantitativas y cualitativas para asegurar precisión en los datos



Y un equipo multidisciplinario



Para asegurar rigurosidad y precisión en los datos

12 AÑOS DE EXPERIENCIA

Medimos el impacto de la comunicación Interna


Medimos el impacto de la comunicación Externa

Diseñamos el sistema de medición de la comunicación

Entrenamos y capacitamos a su equipo de comunicadores

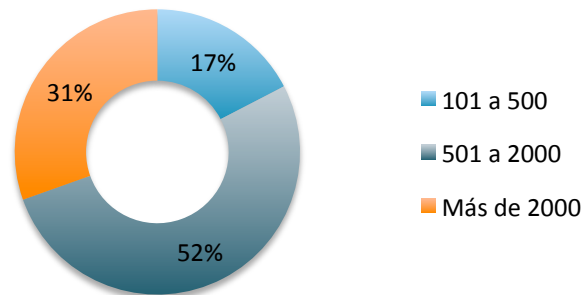
Organizamos su proceso comunicativo para responder estratégicamente a los retos del negocio

MÁS DE 100 PROYECTOS DE MEDICIÓN

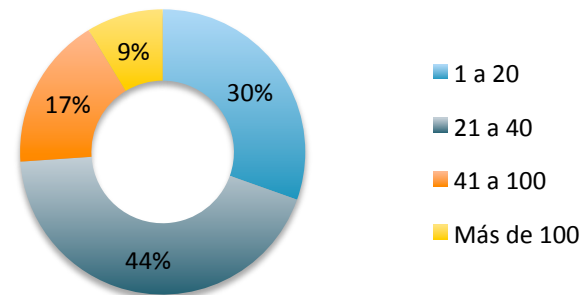
- 
1. Los nueve mandamientos del proceso comunicativo
 2. La gestión de la excelencia comunicativa en las Cajas de compensación
 3. Datos consolidados y prioridades

LA FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

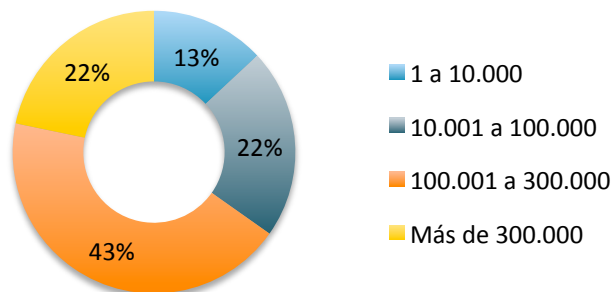
DE EMPLEADOS



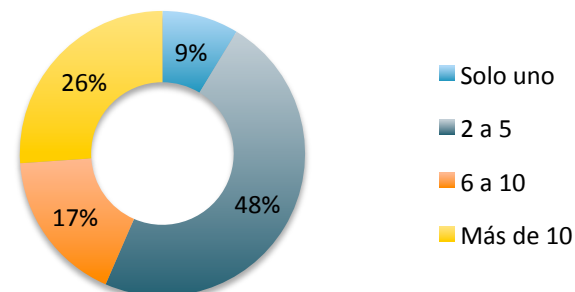
DE MUNICIPIOS ATENDIDOS



DE TRABAJADORES AFILIADOS



DE EMPLEADOS EN COMUNICACIÓN



Participaron **23** profesionales de áreas de comunicación de las cajas de compensación (uno por caja), consultados el día 28 de julio de 2017.

LA EXCELENCIA COMUNICATIVA

Modelo de gestión cuyas primeras bases las dio en los 70s, James Grunig (Teoría de la Excelencia) y que tiene como principio una idea: la comunicación debe aportar valor al negocio

LA ORGANIZACIÓN

Para que exista excelencia, el primer paso lo debe dar la organización que DEBE entender que la comunicación no es un instrumento de difusión de información sino que tiene un rol más estratégico.

EL LÍDER

Un comunicador con visión estratégica será el encargado de desplegar dicha excelencia.

EL DEPARTAMENTO

Se complementa con un departamento que es influyente dentro de la organización y cuenta con los instrumentos para serlo.


LOS NUEVE MANDAMIENTOS DE LA EXCELENCIA



Zerfass, Ansgar et al (2017).
Communication Excellence. Palgrave
Mcmillan (Suiza).

LOS NUEVE MANDAMIENTOS QUE GUÍAN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN

Nivel 1: Organización	Nivel 2: Área de comunicación	Nivel 3: Individuo
Globalizada	Incrustado	Profesionalizado
Mediatizada	Dateado	Conectado
Interactiva	Estratégico	Sólido

- 
1. Los nueve mandamientos del proceso comunicativo
 2. La gestión de la excelencia comunicativa en las Cajas de compensación
 3. Datos consolidados y prioridades

LOS NUEVE MANDAMIENTOS QUE GUÍAN EL BUEN DESEMPEÑO DE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nivel 1: Organización	Nivel 2: Departamento	Nivel 3: Individuo
Globalizada	Incrustado	Profesionalizado
Mediatizada	Dateado	En red
Reflexiva	Estratégico	Sólido

1. Una organización debe ser globalizada

Vivimos en un mundo globalizado. Nos guste o no, afectamos a las personas que viven en el otro lado del globo y nos afectan. Somos interdependientes.

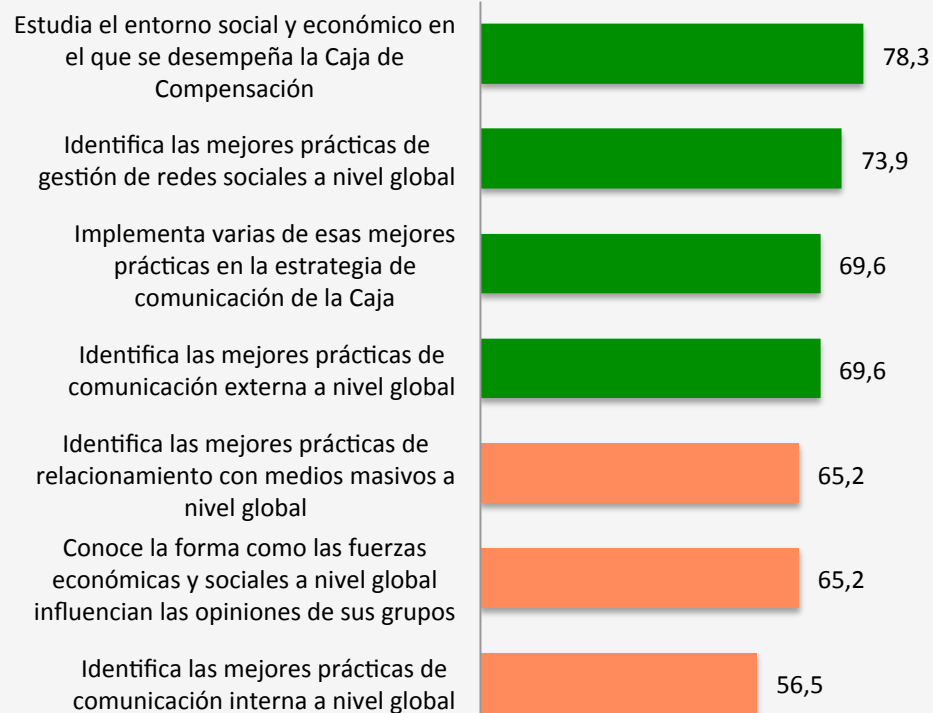
Ser globalizado en este contexto significa ante todo que la organización **está conectada a su entorno local y global a través de la comunicación.**

Sus grupos de interés modifican sus expectativas de acuerdo al entorno global, pero también pueden hacer global cualquier pequeño incidente de la empresa.



¿Hay una comunicación con enfoque global?

I. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases relacionadas con la forma como su Caja de compensación entiende el proceso comunicativo:



Aciertan las Cajas al entender en qué entorno se desenvuelven y apropiarse de las mejores prácticas en comunicación externa y redes sociales.



La comunicación interna no es mirada con enfoque global. Éste es un campo que evoluciona rápidamente impactado por la tecnología y nuevos enfoques de gestión. Falta hacer análisis de entorno (evaluar su impacto en GI y sobre todo en trabajadores afiliados).



Mayores niveles de desacuerdo (17%) frente al impacto del entorno en las opiniones de los GI.
Mayor volumen de respuestas intermedias (26%) frente a la identificación de mejores prácticas en CI.

2. Una organización debe ser mediatizada

Vivimos en un mundo mediatizado. Todo lo que hacen las empresas está sometido al escrutinio de una sociedad con más interés por visibilizar sus juicios de valor a través de cualquier clase de medio.

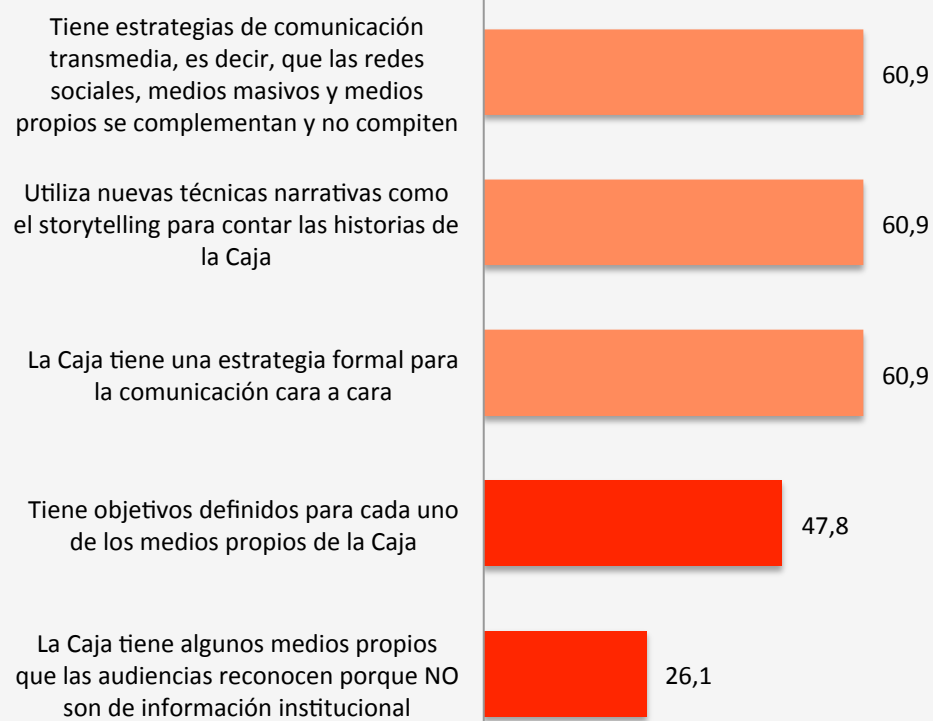
Ser mediatizado en este contexto significa que la organización es consciente de que **los medios son omnipresentes** y que todo lo que ella hace puede ser visible a través de cualquier plataforma.

Ser mediatizado implica buscar nuevas formas de contar las historias de la empresa.



¿Está respaldada desde los medios propios?

II. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases relacionadas con la gestión de medios de su Caja de compensación:



Las organizaciones de excelencia miran la comunicación desde la transmedia, integrando y complementando diferentes plataformas comunicativas.



Falta avanzar en nuevas técnicas (storytelling y transmedia) y fortalecer otras como la comunicación cara a cara y la interacción redes sociales – medios masivos.



Necesidad de fortalecer los medios propios de la Caja, con una plataforma que no solo sea institucional, integrando más a los periodistas y empleados en el despliegue de contenidos.

¿Está respaldada desde los medios ganados?

II. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases relacionadas con la gestión de medios de su Caja de compensación:



Aciertan las Cajas al organizar adecuadamente el direccionamiento de sus relaciones con los medios de comunicación masivos y tener una comprensión del impacto que ellos generan en la gestión.



Se entiende mejor el impacto de los medios en la Caja que el impacto de la Caja en los medios. Evidencia un ligero desconocimiento de los protocolos de gestión. Las redes sociales y su interacción con los medios representan una oportunidad de mejora.



El relacionamiento con medios y redes sociales va más allá de suministrar información o publicar post en redes. Hay estrategias complementarias que avanzan a nivel global que refuerzan los retos comunicativos de la organización.

3. Una organización debe ser reflexiva

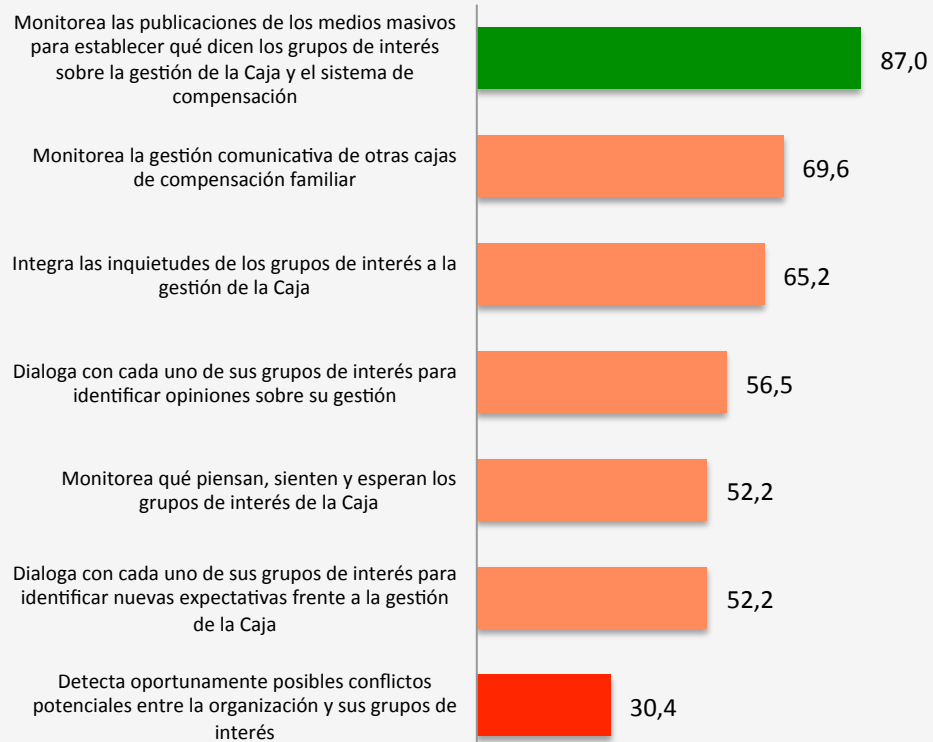
Las organizaciones con alto desempeño son más abiertas a recoger las influencias del entorno que las no excelentes, ganando en ventaja estratégica y competitiva.

Ser reflexivo en este contexto significa **que detectan los cambios en la opinión pública**, descubren megatendencias, detectan a tiempo conflictos potenciales, y saben darle sentido al volumen de información disponible.



¿Escanea su entorno?

III. Indique con qué frecuencia la Caja asume estos comportamientos en la relación con sus grupos de interés:



Acertan las Cajas al incorporar los medios masivos como fuente de información sobre lo que sucede en el entorno.



No todas incorporan instrumentos y protocolos para monitorear constantemente a sus grupos de interés. La calidad del involucramiento disminuye.



Una función de los departamentos de comunicación es escanear el entorno para detectar y ayudar a gestionar conflictos potenciales para las Cajas. Hoy no se cumple en la mayoría de entidades.

LOS NUEVE MANDAMIENTOS QUE GUÍAN EL BUEN DESEMPEÑO DE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nivel 1: Organización	Nivel 2: Departamento	Nivel 3: Individuo
Globalizada	Incrustado	Profesionalizado
Mediatizada	Dateado	En red
Reflexiva	Estratégico	Sólido

4. Departamentos incrustados en la organización

Las organizaciones con alto desempeño tienen departamentos que hacen aportes directos o indirectos a los resultados de la organización (pública, privada, ONG, grande, PYME, etc.)

Estar **incrustado** significa que hace parte de los espacios donde se resuelven los grandes retos estratégicos de la empresa. No están para divulgar la estrategia corporativa, sino para ayudar a que los grupos de interés se comprometan a apoyar y ejecutar la estrategia.



¿Está insertada al negocio?

IV. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas al área, unidad o departamento de comunicación de la Caja de compensación:



Aciertan las Cajas dejar en su estructura un área con capacidad de liderar, respaldo institucional y capacidad de gestión con otras áreas.



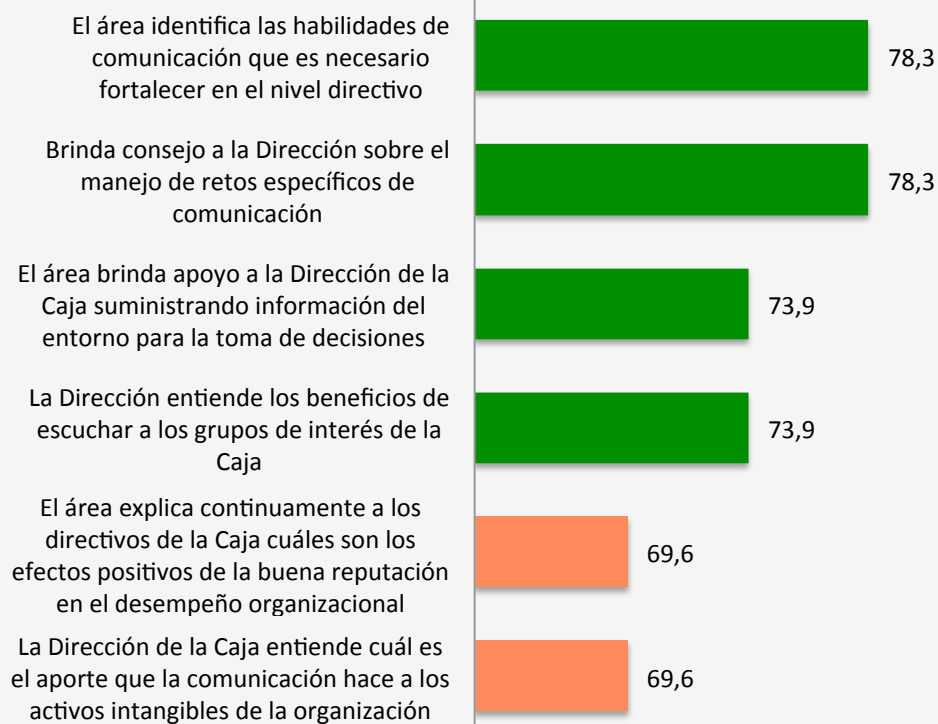
La prueba de fuego de la inserción es la conexión con la estrategia: no se trata de divulgarla sino de ayudar a construirla.



La conexión con la Dirección de la Caja es vital. Es un proceso que no funciona bien con intermediarios. El 30% de los comunicadores no se involucra en la definición de la estrategia.

¿Busca legitimarse ante los directivos?

IV. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas al área, unidad o departamento de comunicación de la Caja de compensación:



Acertan las Cajas cuando sus Directivos buscan respaldo en la estrategia comunicativa para facilitar su trabajo.



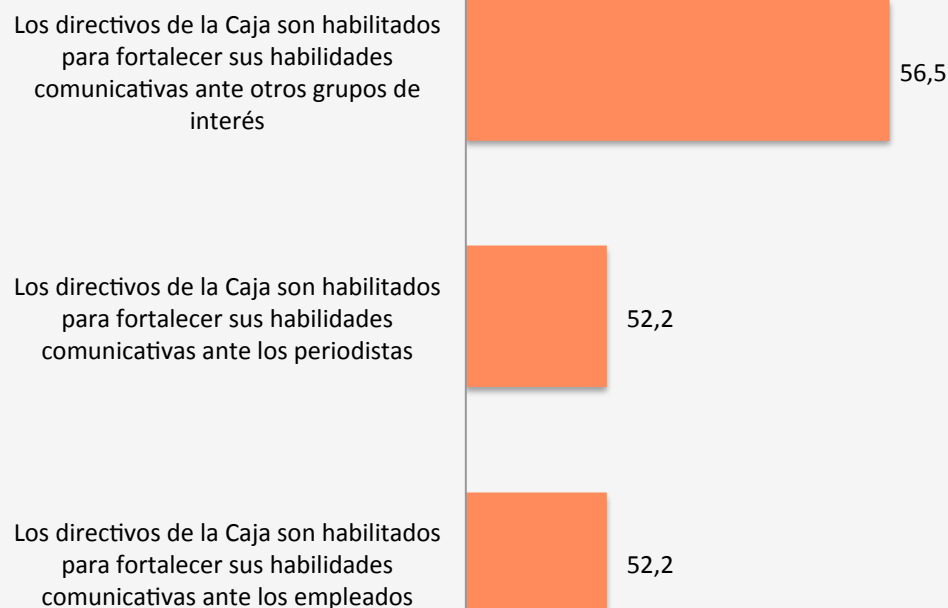
Reputación y activos intangibles están en la agenda de la mayoría de directivos de la Caja.



Sin embargo, siempre es importante verificar la comprensión de ese aporte, sobre todo cuando se habla de activos intangibles como Relaciones, Marca, Identidad, Cultura, Clima...

¿Fortalece las capacidades directivas?

IV. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas al área, unidad o departamento de comunicación de la Caja de compensación:



Las organizaciones de excelencia siempre capacitan y entrenan a sus directivos para fortalecer sus habilidades de comunicación y relacionamiento. No es opcional.



El reto para casi la mitad de las cajas es incorporar este reto en su agenda: una buena parte de la gestión depende de cómo se comunican los líderes con sus audiencias.



Sin embargo, no es una generalidad entre las cajas. Se precisa que además de habilitarlos, se deben medir y evaluar esas habilidades.

5. Departamentos que miden la gestión

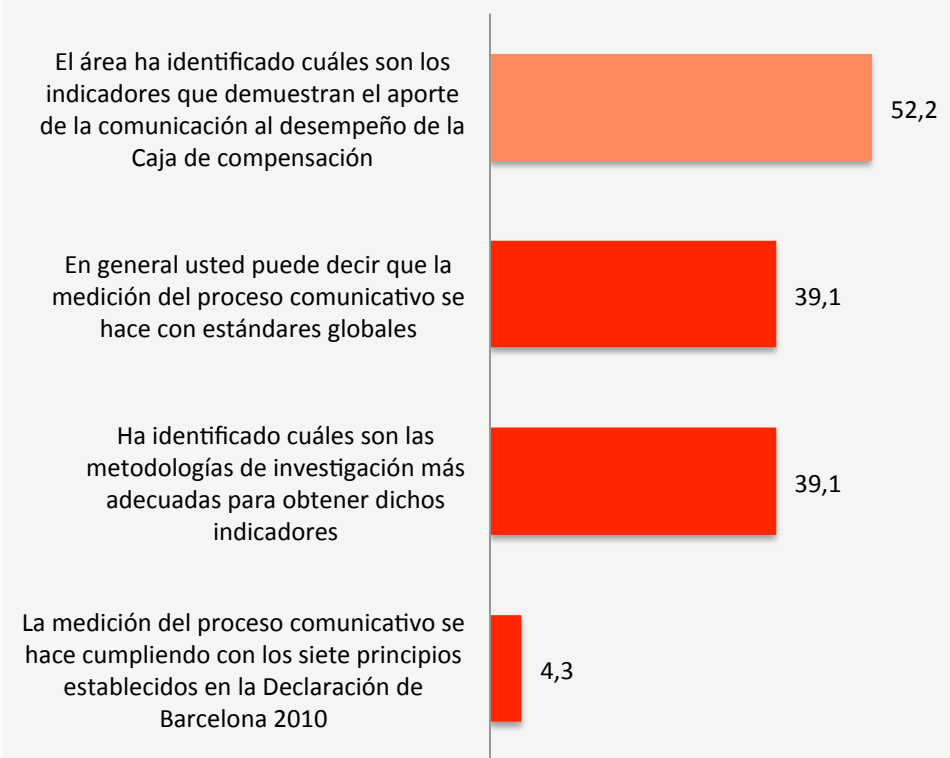
Las organizaciones con alto desempeño miden y evalúan constantemente lo que hacen en función de verificar si cumplen con la generación de valor agregado.

Medir en este contexto de excelencia significa cumplir con estándares y buenas prácticas propuestas a nivel global (medir lo que debe medirse de la manera como debe ser medido).



¿Están organizados para medir?

V. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas a la medición o evaluación del proceso comunicativo en la Caja de compensación:



El primer requisito de excelencia en medición es contar con un sistema que defina los estándares y las buenas prácticas para la Caja de compensación.



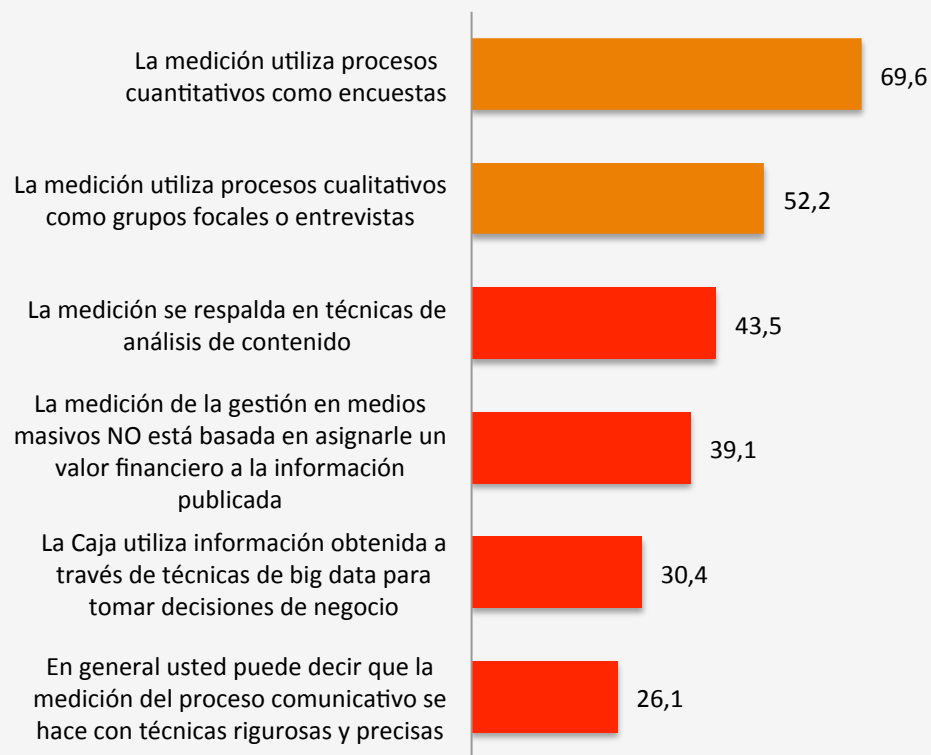
Al menos la mitad de las cajas cuentan con indicadores que reflejan ese aporte a la estrategia. De este grupo hacen parte aquellas que miden hoy la reputación.



En general los índices reflejan la necesidad de las Cajas de definir un modelo de medición basado en estándares. La mayoría de las Cajas no aplica los Principios de Barcelona.

¿Se basa en metodologías adecuadas?

V. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas a la medición o evaluación del proceso comunicativo en la Caja de compensación:



La tendencia a nivel global, incluso a pesar del crecimiento de la tecnología, es el uso de encuestas para verificar los impactos.



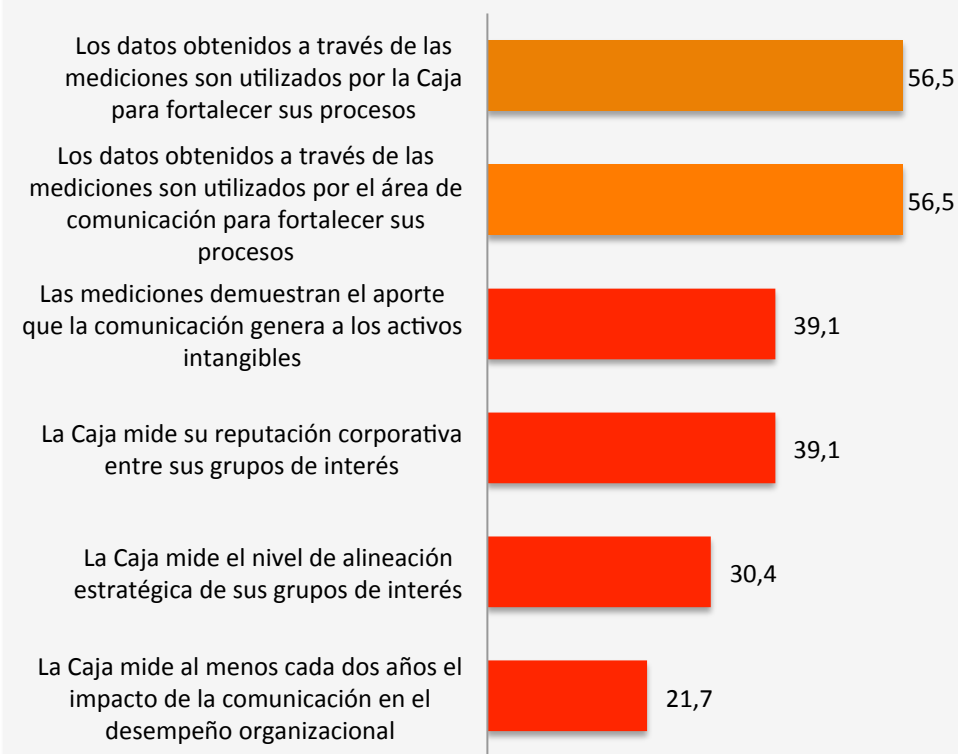
Otras técnicas de investigación no son aplicadas suficientemente, a pesar de que su mezcla es un requisito de la excelencia en medición.



Menos de la mitad han dejado de lado indicadores como el VEP y el Big data apenas empieza a ser considerado por las cajas. Es un evidente riesgo el uso de metodologías que no aseguren precisión en los datos.

¿Genera impacto en la gestión?

V. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas a la medición o evaluación del proceso comunicativo en la Caja de compensación:



Los resultados de una medición siempre deben servir no solo para que las áreas tomen decisiones, sino para que toda la organización lo haga.



El reto es conectar los resultados de la medición con las necesidades del negocio. Ello no es posible si no todas las Cajas miden lo que deben medir.



Aunque lo insinuaron atrás, comprender el impacto en los activos intangibles no está asegurando que sean medidos. Solo la quinta parte dedica esfuerzos a medir el impacto de la comunicación.

6. Departamentos con foco estratégico

Las organizaciones con alto desempeño conciben la comunicación como un pilar fundamental de su estrategia, entendiendo que las organizaciones NO HACEN comunicación sino que SON comunicación.

Significa que cuentan con **planes y políticas de comunicación** cuyo foco es la estrategia, pero dándole un alto grado de relevancia al “otro”, aquellos con quienes la organización se comunica y construye vínculos. Actúan como facilitadores estratégicos y no tanto como ejecutores operativos.



¿Está bien enfocada la comunicación?

VI. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas a la planificación del proceso comunicativo en la Caja de compensación:



Hay procedimientos formales en la mayoría de las cajas, que se despliegan en planes y en las políticas de comunicación establecidas.



Hay una ligera tendencia a concebir el reto frente a la estrategia como de difusión, y poco más de la mitad lo define en términos de inclusión. Aquí se ratifica que aún falta apropiarse más del discurso de los activos intangibles.



Aunque el área de comunicación debe atender solicitudes, su trabajo NO debe ser reactivo (actuar por demanda). Las áreas de excelencia fijan pautas y las demás se acogen a ellas.

LOS NUEVE MANDAMIENTOS QUE GUÍAN EL BUEN DESEMPEÑO DE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nivel 1: Organización	Nivel 2: Departamento	Nivel 3: Individuo
Globalizada	Incrustado	Profesionalizado
Mediatizada	Dateado	En red
Reflexiva	Estratégico	Sólido

7. Profesionales con competencias

Las organizaciones con alto desempeño cuentan con Profesionales de comunicación que tienen las capacidades necesarias para convertir al proceso comunicativo en uno de categoría EXCELENTE

Significa que estos profesionales tienen habilidades, atributos personales y conocimientos específicos que le facilitan su rol en la organización: saben hacer coaching, entrenan a los líderes, ejercen poder e influencia al interior de la organización.



¿Tienen las competencias fundamentales?

VII. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas al líder del proceso comunicativo en la Caja de compensación:



La medición deja evidencia de las capacidades que tienen los líderes del proceso comunicativo, mucho más fuertes en gestión de talento humano y menos sólidos en gestión financiera.



Se evidencia también que no todas las fortalezas se reflejan en la gestión comunicativa. El 82% sabe investigar a los grupos de interés pero solo el 52% lo hace.



La brecha más grande: aun cuando el 87% entiende cómo generar cambios en actitudes (...), solo el 39% tiene objetivos planteados de esa manera.

8. Profesionales en red

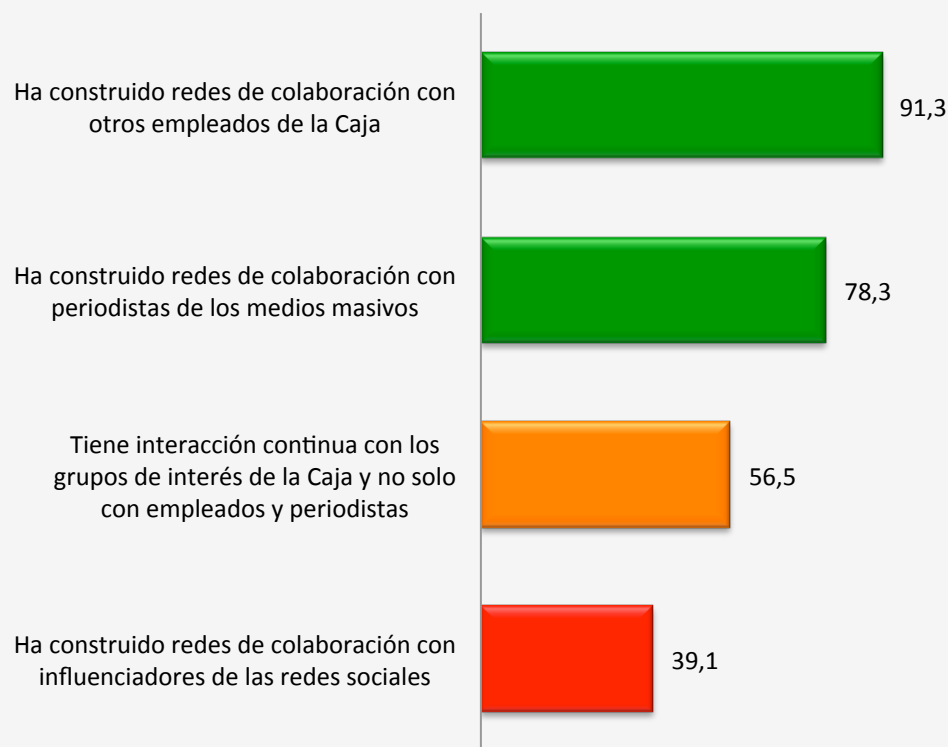
Las organizaciones con alto desempeño cuentan con Profesionales de comunicación que han construido fuertes vínculos de apoyo y relacionamiento con todos los grupos de interés.

Significa que estos profesionales tienen vínculos y espacios de relacionamiento que facilitan su trabajo y obtener información del entorno.



¿Están adecuadamente conectados?

VIII. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas al líder del proceso comunicativo en la Caja de compensación:



El estudio ratifica una tendencia general de la gestión de la comunicación y es la mayor conexión e interacción con solo dos de los grupos de interés: periodistas y colaboradores.



Sin embargo hay un reto de excelencia pendiente: construir redes de colaboración con los demás grupos de interés, algo que sólidamente aborda poco más de la mitad de líderes de comunicación de las Cajas.



Las redes sociales son un reto nuevo para las Cajas: aunque el 91% de los líderes entiende su funcionamiento, solo el 70% de las Cajas tienen una estrategia para redes sociales. Menos de la mitad ha construido vínculos con los influenciadores.

9. Profesionales con fundamento ético

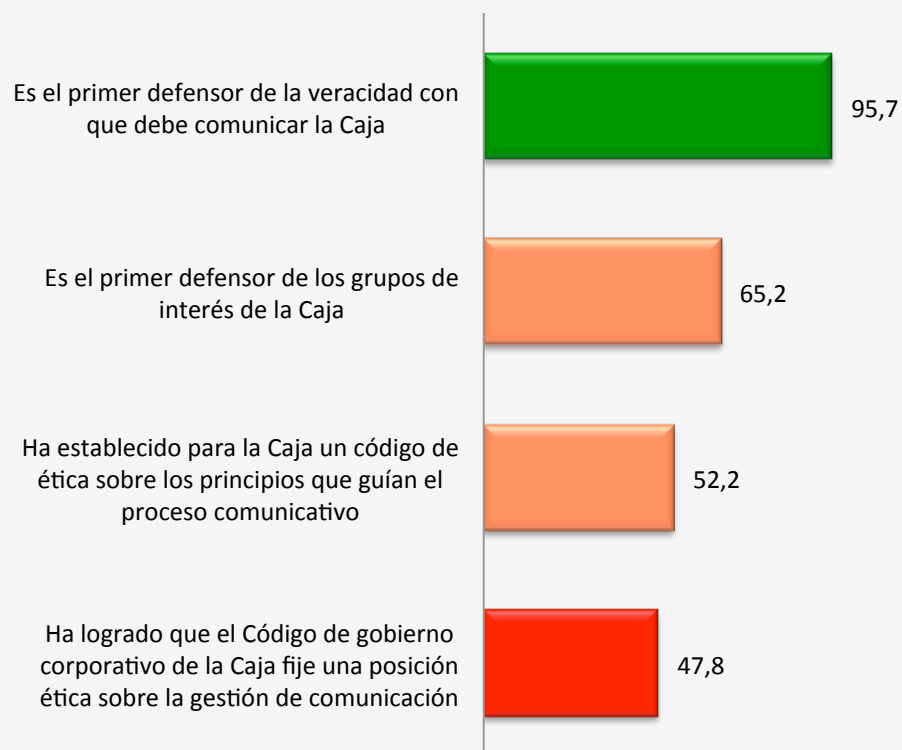
Las organizaciones con alto desempeño cuentan con profesionales que operan bajo códigos éticos que respetan las normas y leyes, así como la salvaguarda misma de la profesión.

Significa que estos profesionales se caracterizan por el respeto, la lealtad, la veracidad, el manejo adecuado de los conflictos de interés que puedan surgir en su día a día.



¿Se guían por parámetros éticos formales?

IX. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a estas frases referidas al líder del proceso comunicativo en la Caja de compensación:




No debe ser la credibilidad un problema para el sistema de compensación y las cajas. El líder de proceso comunicativo se reconoce por defender la veracidad de lo que comunica.



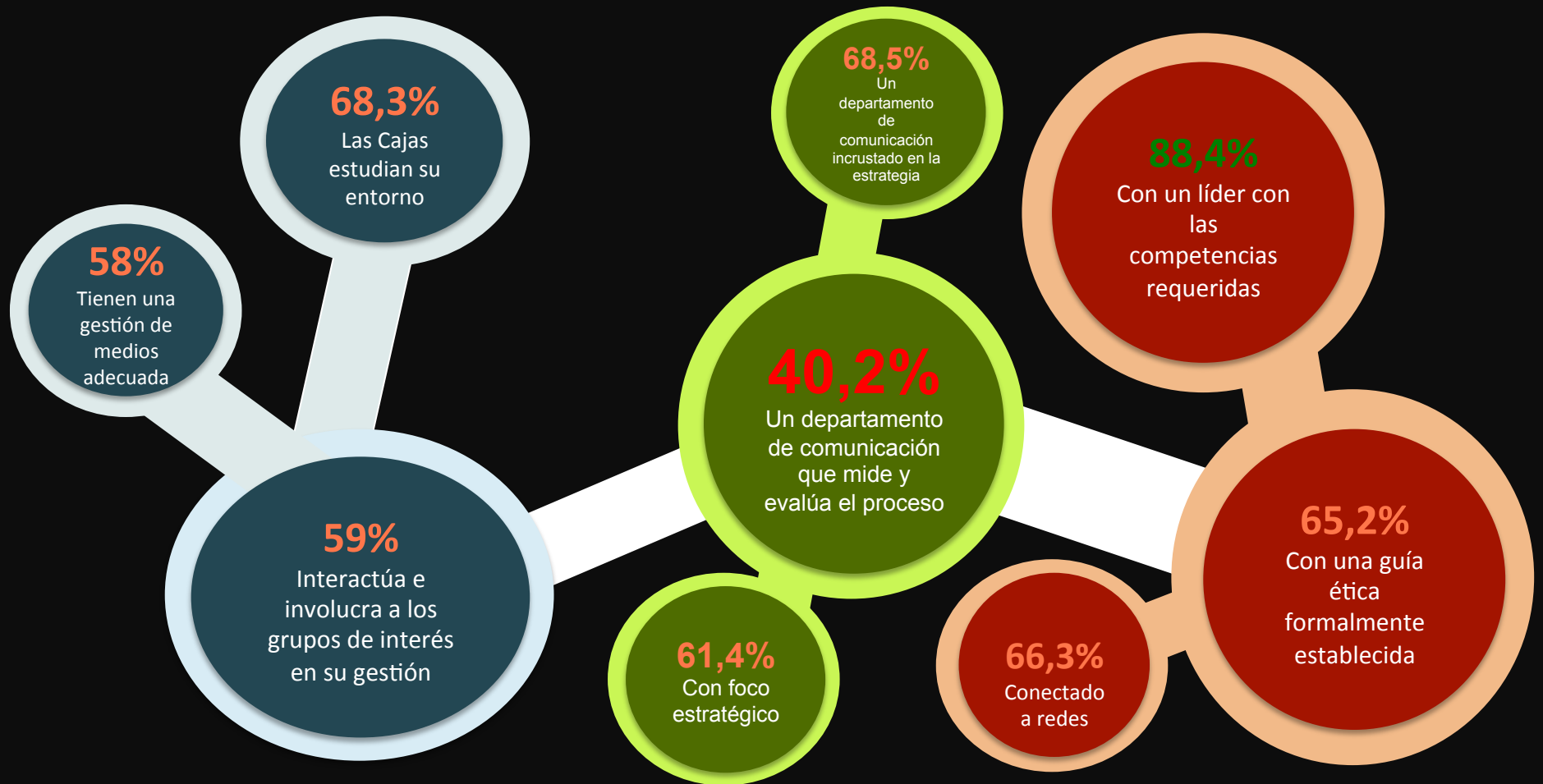
En tanto no se conozcan adecuadamente los intereses y expectativas, no será posible esgrimir argumentos sólidos para defender esos intereses sin ir en contravía de los retos de la Caja.



La gestión comunicativa debe tener un capítulo en el código de gobierno, como punto de partida para trascender desde allí a una comunicación ética y transparente.

- 
1. Los nueve mandamientos del proceso comunicativo
 2. La gestión de la excelencia comunicativa en las Cajas de compensación
 3. Datos consolidados y prioridades

LOS ÍNDICES DE EXCELENCIA POR MANDAMIENTO



ÍNDICE DE EXCELENCIA 2017: 61,9%



I. POR QUÉ LAS CAJAS DEBEN FORTALECER SU SISTEMA COMUNICATIVO

Porque hay un reto común para todas ellas: afianzarse como actores estratégicos del desarrollo social y empresarial de Colombia. Después de muchas décadas, aún hace falta avanzar para que nadie dude de la pertinencia de su existencia, y dejen de producirse cada tanto, solicitudes para modificar sus roles o sus fuentes de ingreso.

II. POR QUÉ LA MEDICIÓN APARECE COMO UNO DE LOS PILARES DE LA RUTA DE MEJORAMIENTO

Porque al diseñar un proceso de medición con estándares internacionales y buenas prácticas aceptadas, las Cajas podrán definir de manera precisa los objetivos de comunicación que le darán mayor valor agregado a los retos de negocio. Hacer la medición de manera correcta, permite fortalecer la visión comunicativa de la organización y las características del Departamento de comunicación de las cajas.

III. CÓMO EMPEZAR

Adoptando como palabras esenciales del quehacer comunicativo: Activos intangibles, Investigar, Medir. Asumiendo que la comunicación debe no solo informar, sino también generar cambios en actitudes, creencias y opiniones de los grupos de interés de las Cajas.

**TÁCTICA &
ESTRATEGIA**
EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

X. ¿En qué grado cree usted que los siguientes temas serán prioritarios para la gestión de comunicación de su organización hacia el año 2020?:



De los diez retos sugeridos, cinco han reunido el consenso de todas las Cajas. Entre ellos, hay uno del cual se pueden desprender los demás: **Alinear comunicación con objetivos de negocio.**

Otros tres fueron seleccionados por una gran mayoría. Entre ellos, hay otro que, al ser resuelto, puede incluso dar respuesta al reto de alinear comunicación con objetivos de negocio: **medir el proceso con estándares globales.**

En el bloque final hay retos más tácticos para los comunicadores, los cuales reflejan su **liderazgo** al interior de las Cajas y la **capacidad para innovar** en el despliegue del proceso.

SI DESEA MÁS INFORMACIÓN SOBRE ESTA INVESTIGACIÓN:

GERMÁN CAICEDO PRADO
Director de Inteligencia Competitiva
Móvil: 300 775 8663

SI DESEA MÁS INFORMACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS QUE T&E PUEDE OFRECERLE:

ALEJANDRA ORDOÑEZ
Gerente General
Móvil: 300 2419855

MÁS INFORMACIÓN SOBRE TÁCTICA & ESTRATEGIA:

**TÁCTICA &
ESTRATEGIA**
EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

amec
Associate Member

www.tye.com.co



@comunikandonos_



/comunikandonos



Táctica & Estrategia S.A.S

El Valor de la comunicación