

Entrevista a Soledad Izquierdo  
Comunicadora corporativa

# La COMUNICACIÓN en la ESTRATEGIA de los negocios

Por Graciela Rodríguez-Milhomens

Es directora de comunicaciones en The Coca-Cola Company en México y sostiene que los comunicadores tendrán un lugar cada vez más importante en las estrategias de las empresas. La reputación constituye, desde su perspectiva, el reto actual de las marcas y en éste, necesariamente, la comunicación es clave. Un reto que, además, se ubica en un contexto que demanda cada vez más transparencia a las empresas y que considera a las personas no solamente como consumidores, sino, sobre todo, como creadores de mensajes. Para desarrollar la reputación es necesario un trabajo multidisciplinario, en todos los niveles organizacionales; es por eso que para ella tiene un valor fundamental el trabajo conjunto de las áreas de comunicación, marketing y recursos humanos.

**¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo de dirección corporativa de comunicaciones? Me gusta muchísimo la parte estratégica, poder aportar una mirada integral a la organización y que la mirada desde la comunicación organizacional pueda ser parte del plan de negocios de la compañía. En Coca-Cola trabajo básicamente con la reputación, y la reputación es quizás uno**

de los ases más importantes de una organización. Sabemos que los consumidores van a elegir sus productos, mucho más que por su sabor o por su calidad, por las compañías que están detrás. Y eso se está volviendo un diferencial en el mundo competitivo. Trabajar en reputación, contribuir con la protección y la construcción de reputación, tanto fuera como dentro de la organización, me parece apasionante. Y es un gran desafío porque para lograrlo hay que trabajar multifuncionalmente y en todos los niveles. Desde el área de comunicaciones, la mirada que tenemos es integral y nos estamos ganando un lugar en el negocio. Años atrás, muy probablemente nuestro rol era de consultor dentro de la organización, como un área de servicio, mientras que hoy es un área que, por ejemplo, lidera un proceso de *business plan*. Eso es muy bueno para la función y es el gran desafío que tenemos [los comunicadores]: demostrar cuál puede ser nuestra contribución al negocio.

**¿Cuáles son los grandes temas en los que tienen que pensar las personas que dirigen la comunicación institucional en las empresas? La reputación es la**

1::  
Stakeholders podría traducirse como "afectados" o "interesados", es decir, quienes son afectados y afectan las actividades de una empresa. Sin embargo, la definición precisa de este concepto está en debate en el mundo del pensamiento organizacional.

variable más importante, sin duda. Se basa en una consistencia entre lo que la compañía hace y lo que dice, eso es clave. Cada vez tiene más relevancia en el mundo en que vivimos, donde las compañías estamos asumiendo un rol mucho más transparente hacia el afuera, donde hay un consumidor que está generando contenidos. El *prosumidor*, como se le llama, es un consumidor que opina y que es escuchado porque sus opiniones se transmiten en forma inmediata a través de las redes sociales de internet. El mundo digital hoy es un gran desafío para las comunicaciones corporativas, en donde ya no hay un control tan grande de los mensajes que emitimos como organización y estamos cada vez más expuestos al análisis. Pero también es una gran oportunidad para construir una relación muy abierta y cercana con nuestros consumidores, con nuestros líderes de opinión, con nuestros *stakeholders* clave. Es muy importante tener una estrategia muy definida y acordada y una visión como compañía, en donde la reputación no es solamente responsabilidad de un área, sino de toda la organización en su conjunto.

El mayor desafío como área encargada de las comunicaciones es poder encontrar cuáles son los canales más apropiados, las herramientas más apropiadas para mantener este diálogo con nuestras audiencias clave. Un diálogo muy cercano, muy creíble. Un diálogo con relación a los temas más importantes para la comunidad y, sobre todo, con relación al rol de la compañía en aquellas áreas donde puede brindar soluciones, porque está más vinculada a su negocio. No se trata solamente de comunicar, sino de hacer y de hacer responsablemente. Nosotros trabajamos en comunicación básicamente contando lo que hacemos. Y si no somos sólidos en eso, nuestra reputación se va a ver también muy dañada, porque el escrutinio sobre la consistencia de una compañía entre el decir y el hacer es cada vez más grande. Entonces creo que ese es uno de los mayores desafíos.

**¿Cómo lograr esta consistencia entre decir y hacer?**  
En mi dirección, aquí en la compañía, manejamos también la comunicación interna. Y lo hacemos muy



Fotos gentileza de  
Coca-Cola de México

2::  
Revista *Expansión de México*,  
edición número 1018, 22 de  
junio de 2009. Disponible en  
[www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com).

3::  
The Great Place to  
Work Institute,  
[www.greatplacetowork.cl](http://www.greatplacetowork.cl)

4::  
*Mentoring o coaching* son  
procesos de acompañamiento de  
las personas, con el objetivo de  
que puedan desarrollar mejor sus  
posibilidades en el  
ámbito laboral.

de la mano con Recursos Humanos, porque esa es otra área de enorme relevancia. Por el mismo punto: necesitamos mostrar alineamiento y consistencia. Los empleados son los primeros que tienen que recibir los mensajes de la compañía y estar involucrados en la ejecución de los programas y las actividades. Ellos son los mejores embajadores, son los voceros más creíbles de una compañía. Entonces ahí tiene que estar muy fuertemente nuestro esfuerzo. A mí me gusta decir que como compañía construimos lazos emocionales con nuestros consumidores, desde el marketing, pero quizá no siempre se tiene claro que esos lazos emocionales hay que construirlos también con los empleados. Nuestros empleados tienen que creer y sentirse muy comprometidos con la compañía. Eso es una relación de ida y vuelta y es una relación donde la consistencia es la única clave.

**¿Cómo construye Coca-Cola estos lazos emocionales con su gente?** Desde la misión y la visión, los empleados son una pieza fundamental. Hace aproximadamente unos cinco años se inició un proceso de cambio a nivel global en la compañía, que se llama *Manifiesto for growth* (Manifiesto para el crecimiento). Básicamente consistió en una reunión de los líderes de la compañía a nivel mundial en la que, con un diálogo muy sincero y abierto, definieron la visión para los siguientes veinte años, así como los elementos clave de la misión y cómo concretar esa visión en la vida real. Se estructuró un modelo con varias dimensiones clave y una de ellas es la gente. Nuestra misión es generar un entorno laboral abierto e inclusivo, donde la gente pueda dar lo mejor de sí, que pueda seguir reeligiéndonos todos los días como el mejor lugar para trabajar. Coca-Cola de México acaba de recibir un premio como la mejor empresa para trabajar, de la revista *Expansión*.<sup>2</sup> En Chile recibió el primer lugar de *The Great Place to Work*.<sup>3</sup> En Argentina, como empresa comprometida con el balance de vida. La compañía tiene una estrategia muy profunda en esto y va desarrollando programas para ello.

**En términos de capacitación, por ejemplo, ¿cómo trabajan?** Lo que llamamos *Coca-Cola University*

ofrece programas de formación, capacitación y *currícula* para diferentes funciones. El desarrollo no solamente se da en el aula. Según algunos estudios que tenemos, prácticamente el 70% del aprendizaje más productivo de la gente se da en actividades en el puesto de trabajo. Entonces, la asignación de proyectos desafiantes, con *mentoring* o *coaching*,<sup>4</sup> son caminos muy efectivos a la hora del desarrollo. Obviamente el aula es muy importante y contar con expertos de la mayor formación es fundamental también, así como estar en contacto con las últimas novedades y poder ponerlas en práctica. Trabajar en una compañía líder te da esa posibilidad de siempre estar trabajando en desafíos que son, en sí mismos, procesos de aprendizaje.

También hemos avanzado bastante en un programa que se llama *Balance de vida*. La compañía está convencida de que la gente va a dar lo mejor de sí en la medida en que tenga un equilibrio en las diferentes dimensiones de su vida. Al sentirte realizado en otros ámbitos de la vida, en el trabajo tienes una mirada fresca, más capacidad de innovación, y esto se ve en la calidad de tus aportes. Entonces, la compañía ha generado una serie de programas que responden al objetivo de ofrecer a la gente un mayor equilibrio.

**¿Cómo diseñan estos programas?** En estos casos lo que se hizo fue un proceso participativo. En el *Manifiesto* se hizo un trabajo colectivo, en cascada para toda la organización, donde la gente participó y fue muy efectivo. En *Balance de vida* también porque, como *balance de vida* no significa lo mismo para todos, es difícil tener un programa que dé respuesta para todas las necesidades si no participa la gente. Son las personas las que proponen cuáles serían las iniciativas que realmente les ofrecerían un balance mayor. Ese trabajo se hizo y dio como fruto la generación de varios programas. Hay varias iniciativas, como por ejemplo se ofrecen más días libres para actividades personales. Hay un programa dedicado a padres y madres; a las mujeres embarazadas se les ofrece la opción de que puedan reincorporarse al trabajo lentamente, paulatinamente, luego del tiempo

Soledad Izquierdo

Es licenciada en Comunicación Social y postgraduada en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Católica del Uruguay. Su carrera en Coca-Cola inició en el área de comunicaciones internas de Montevideo Refrescos del Uruguay. Luego asumió responsabilidades en el área de comunicaciones externas, donde desarrolló actividades de relaciones públicas y de comunicación con la comunidad. Estuvo a cargo, desde su inicio, del Centro de Información al Consumidor y trabajó alrededor de cuatro años en Recursos Humanos.

En Argentina, fue la encargada de las comunicaciones corporativas de Coca-Cola para ese país y después para la unidad de América del Sur. Hace seis meses que vive en Ciudad de México, para llevar a cabo su trabajo de directora de Comunicaciones Corporativas de México, uno de los países con mayor consumo per cápita de refrescos en el mundo. El trabajo en comunicación interna y externa le ha dado, según comparte, una perspectiva interesante sobre cómo la comunicación puede ser parte estratégica de una compañía y cómo se vuelve un instrumento fundamental para que se concreten los objetivos.

legal después de que nace el bebé. También para los padres, e incluso en caso de adopciones. Hay algunas otras iniciativas que invitan a la familia a participar en programas de la compañía. Todo esto lo trabajamos en conjunto el área de comunicaciones y el área de recursos humanos.

**¿Qué le ha aportado la formación en comunicación para trabajar en estos ámbitos?** La mirada multidisciplinaria. Creo que los profesionales en comunicación tenemos una mirada multifuncional y universalista, que nos da un equilibrio a la hora de trabajar en proyectos en los que está involucrada la cultura organizacional. Eso nos permite ganarnos un lugar dentro de las compañías, en la medida en que esta mirada esté balanceada o enriquecida con la mirada de negocios. Y creo que es algo que constituye una oportunidad en nuestra formación. Obviamente, esto se realiza en el trabajo, en el día a día, pero con una mirada que nos permitirá ir teniendo un mayor peso a nivel organizacional.

**¿Cuáles son los temas que las organizaciones no están atendiendo y deberían empezar a atender?** Creo que todavía no está muy extendida la visión de que la reputación es una responsabilidad de toda la compañía, incluso de los empleados. Creo que todavía hay diferentes niveles de involucramiento del área de comunicaciones en la organización, que todavía tenemos muchas oportunidades en cuanto a la percepción de nuestro aporte real. Puedo hablarte de mi experiencia acá, donde afortunadamente sí existe una mirada bastante integral y donde el área de asuntos públicos y comunicaciones trabaja unida a la estrategia de la

compañía. Creo que es ahí el mejor lugar que podemos tener, para que se pueda estructurar desde el inicio una estrategia integrada, que no deje de lado aspectos comunicacionales que luego puedan ser inhibidores para que los planes se cumplan. En este tema de la reputación, otro gran asunto es que en general, para las organizaciones es difícil asignar los recursos que se requieren para el largo plazo. No me refiero solamente a lo que tiene que ver con la comunicación, sino también a lo que tiene que ver con la contribución a la comunidad en distintos programas.

En el caso de Coca-Cola puedo decir que esto se está dando. Por ejemplo, estamos lanzando ahora nuestra plataforma de sustentabilidad y es un trabajo que hemos hecho con marketing a nivel global, que se llama *Viviendo positivamente*. Es una iniciativa con la que se busca proponer la filosofía de Coca-Cola con respecto a la sustentabilidad, el compromiso que tiene la compañía para marcar una diferencia positiva en el mundo y motivar también un cambio sustentable para el negocio y la comunidad. Y dentro de esta plataforma estamos estructurando todos nuestros esfuerzos a nivel de toda la organización en grandes áreas: bienestar, donde se promocionan estilos de vida activos y saludables; medio ambiente, con la conservación del agua y donde nos estamos planteando devolver toda el agua que utilizamos en nuestros procesos y bebidas; comunidad y lugar del trabajo. Estas cuestiones que parecerían enunciativas, en realidad tienen detrás programas muy fuertes, desde la búsqueda de fuentes de energía renovables como empezar a pensar que nuestras plantas puedan administrar o satisfacer sus necesidades de energía a través de energía solar o



eólica. O que nuestras flotas de camiones usen recursos más amigables con el medio ambiente. Son decisiones de negocios y eso es lo interesante. Es una gran oportunidad cuando nuestro aporte a la organización está integrado a las estrategias del negocio. Porque eso es lo que nos ayuda a tener consistencia y a ser creíbles como compañía.

**¿Qué papel juega la medición de la comunicación organizacional en términos de impacto en la estrategia y en el negocio?** Es todo un desafío. El tema de medición de nuestra área siempre ha sido complejo, sobre todo porque nuestro diálogo con otras áreas a veces es difícil, porque no siempre entienden que las cosas que nosotros hacemos no tienen un retorno directo inmediato.

Básicamente, manejamos como mediciones una encuesta a nivel mundial que hacemos todos los años, con la cual evaluamos la reputación, y vuelvo a este tema porque la reputación es lo que te dice cómo viene tu trabajo. Ahí desarrollamos un modelo muy interesante que integra algunos elementos como la familiaridad, la confianza y el *advocating*, es decir, que hablen a favor tuyo. Este modelo es el que se utiliza para hacer una investigación con muestras representativas de nuestras audiencias clave. Lo utilizamos no solo para audiencias clave y líderes de opinión, sino también para consumidores. Ese *feedback* nos sirve para ajustar y volver a planificar.

Una métrica continua, diaria, muy importante para nosotros es la cobertura de prensa en términos de cantidad, calidad, equilibrio y tono. Todo esto también lo desarrollamos de la mano con Marketing y eso también es importante porque nosotros estamos comunicando como compañía a las mismas audiencias. A veces nos olvidamos que el consumidor también es líder de opinión, o que el periodista también es consumidor. Y es muy importante como compañía tener esa consistencia a la hora de dar el mensaje. Es decir, que las campañas de las marcas estén alineadas y sean consistentes con la filosofía de la compañía. Que los mensajes institucionales también estén alineados a lo

que las marcas están queriendo proyectar. Es también un gran desafío el poder trabajar de manera alineada con nuestros colegas de Marketing. Pero no en todos lados se puede.

**Volviendo al consumidor como generador de contenidos, ¿utilizan nuevas estrategias para comunicarse con estos consumidores que tienen voz en las redes sociales?** Es un campo tan nuevo que todos estamos aprendiendo sobre la marcha. Desde nuestra área, tenemos un énfasis especial en comunicación digital y también es un tema que estamos trabajando de la mano con marketing. Básicamente, pensando en cómo alinear, pero también en cómo generar contenidos que sean relevantes, para ese canal y para esas audiencias. Yo diría que la regla más importante que hemos aprendido es que en el mundo digital hay un código y que tienes credibilidad en la medida en que lo respetes. Ese código es la democracia de la información, que todos tenemos una voz y que hay un diálogo abierto, en el que se puede discrepar.

El gran desafío que tenemos las compañías es estar dispuestas a entrar en el diálogo y a poner en juego cosas que puedan gustarnos o no, en las que podamos estar de acuerdo o no, pero entendiendo que es un diálogo abierto, maduro, en el que todos podemos poner nuestro punto de vista y en el que debemos de participar. Porque no es una alternativa no participar. Aunque no participes, vas a estar igual. Entonces, nuestra postura es cada vez más entrar en el diálogo, cada vez más ser parte y ofrecer contenidos, ofrecer materiales que sean interesantes para nuestras audiencias. Pero también segmentar es todo un desafío porque, otra vez: el prosumidor-consumidor, el líder de opinión-periodista, el consumidor-con-blog... todo se mezcla. Éste es un camino en el que estamos aprendiendo. El mundo digital es absolutamente apasionante, es todo un lenguaje y es un mundo. Desarrollar vínculos con *stakeholders* clave en el mundo digital también es un desafío. Es aprender de nuevo a comunicarnos. Es aprender de nuevo, básicamente es eso. Como compañía tenemos una estrategia, estamos empezando a caminar en esto, hemos llevado adelante

acciones con un muy buen resultado. Tenemos *guidelines* [políticas] para participar en el mundo digital, por supuesto, tenemos que tener ciertas normas internas de participación para los empleados de Coca-Cola. Pero hay que respetar los códigos de internet a la hora de participar. Creo que eso es algo que no todas las compañías lo tienen claro. Y a la larga, el hecho de participar en el mundo digital, manteniendo las normas del mundo digital, y respetando mucho desde la ética de la compañía, te da credenciales muy fuertes de credibilidad en ese mundo.

**¿Cómo imagina el escenario de los comunicadores organizacionales dentro de diez años, en América Latina y en particular en Uruguay?** Lo que yo visualizo es un futuro apasionante, con una relevancia cada vez mayor a nivel estratégico y con desafíos muy interesantes. Nos veo absolutamente insertos en el negocio, absolutamente participativos en la estructuración de la estrategia de las compañías, mucho menos como consultores, mucho más como un área clave que facilita el logro de las estrategias. Y, ¡ojalá!, pudiéramos vernos no como solucionadores de *issues* [asuntos], sino como aquellos que estructuran y facilitan el camino para que las estrategias futuras sean viables. Las compañías están viendo cada vez más que el rol de las comunicaciones organizacionales, no solo externas sino internas, es clave. En el desarrollo de la cultura organizacional, en lograr el compromiso de los empleados, en integrar a las familias.

Desde el punto de vista de la comunicación externa, los canales que utilicemos para comunicarnos, la segmentación de audiencias, el entender que le hablamos, por ejemplo, a un periodista aislado de su dimensión de consumidor, o de papá. Entender cómo esas diferentes dimensiones de una persona pueden ser canales de entrada de nuestros mensajes. Trabajar de la mano con el área de Marketing se vuelve fundamental para que nuestros mensajes tengan un componente más emocional que racional, para que sean más “una experiencia” que “un comunicado de prensa”. Y utilizando las herramientas más recientes a nivel tecnológico. ■■