

INDICE

Presentación	7
Nota preliminar	
La evolución de la transparencia	11
Planificación estratégica de la comunicación para la competitividad responsable	
Prólogo	13
Introducción	
Reflexiones de un evangelizador corporativo	17
Una pausa para pensar, soñar y compartir	
Los primeros pasos hacia una vocación inédita	19
La construcción de espacios de excelencia que reproduzcan modelos	20
La evangelización corporativa	21
Apuntes de visitas al Jurassic Park	22
Dígalo, antes que alguien lo haga por usted	23
Viejos compromisos en la primera edición, nuevos desafíos de la quinta	24
Capítulo I. Ciencia y arte de la comunicación empresarial	
Presentación	29
Nuevas realidades, nuevos retos	30
La geometría de la comunicación empresarial	31
Entorno, contorno y dintorno de las empresas	33
De la ingeniería de la imagen a la geometría de la comunicación	34
La primera dimensión: imagen entorno corporativo	35
Opinión pública vs. Opinión del público	
Breves, claros, vívidos y precisos frente al público	36
La segunda dimensión: identidad, contorno corporativo	37
El contorno, líneas que dibujan y condicionan la superficie de le empresa	38
La identidad de una buena reputación	39
La identidad a primera vista	
Los mensajes de la identidad	40
De la identidad de la familia a los mitos de la identidad de la empresa	41
La tercera dimensión: cultura, dintorno empresarial	
Del concepto de identidad a la definición de cultura	42
La cultura como estrategia comparativa y competitiva	43
Nuestra cultura condiciona nuestra forma de trabajar	
Un caso práctico de diseño de una cultura corporativa: la asociación civil queremos elegir	44
La teoría de la elección queremos elegir: entorno, y dintorno	
Un repaso práctico de la geometría de la comunicación aplicado a queremos elegir	45
La cultura y sus factores sociológicos	
Los factores de dirección en la cultura	46
El gerente geométrico: facilitador de la comprensión del entorno y articulador del contorno y dintorno empresarial	47
De la geometría del humano a la "reingeniería de su pensamiento"	48
La velocidad de las redes de pensamiento	49
El nuevo sentimiento de una vieja responsabilidad, la vieja práctica de una nueva necesidad	50

El capital humano, la productividad y la construcción de activos sociales	51
Los desafíos que imponen las nuevas coyunturas sociales, políticas y económicas	53
El espíritu geométrico de nuestras actuaciones: la honestidad y la eficiencia ética como proyecto de vida	54
Las cuatro dimensiones de la empresa	
La comunicación, herramienta de la empresa	55
La empresa frente a otros	
La empresa en medio de los otros	
La empresa con otros	
La empresa para otros	56
La matemática del perfil empresarial	
No levantes la cabeza. Te van a dar	
El equilibrio del perfil	57
Las sumas y multiplicaciones del perfil	
Las restas y las divisiones del perfil	
Factores críticos de éxito para gerenciar una buena imagen	58
Características básicas del proceso	
Factores que influyen la acumulación	59
Primer factor crítico: fuerza	
Segundo factor crítico: fuerza	
Tercer factor crítico: contenido	
La gramática de la comunicación	61
¿Hay gramática en la comunicación?	62
Más allá de las frases, la oración de un buen mensaje	
El sujeto realiza la acción del verbo	
Los modos y conjugaciones para una buena imagen	63
Capítulo II. Aprendiendo a comunicar	67
Presentación	
Saber comunicar es mucho más que saber hablar	
Las primeras lecciones y su compleja simplicidad	69
La comunicación no solo necesitas comunicadores	
Entrenarnos par comunicar	70
Motivar y comunicar: un reto permanente	71
Paso 1. Llamar la atención	
Paso 2. Explicar y/o despertar la necesidad	
Paso 3. Satisfacer la necesidad	
Paso 4. Visualización de los futuros posibles	
Paso 5. Invitación a la acción	72
Herramientas de la empresa	
La comunicación es práctica	
La comunicación es escuchar	
La comunicación es medio	73
Comunicación: efecto boomerang	
Cuáles son los niveles al comunicarnos	74
Ciencia y arte en detalle	
Nivel I. El dónde y el cuándo	75
Nivel II. El qué	
Nivel III. El qué	76

Nivel IV. El porqué Nivel V. El quién Nivel VI. Lo espiritual	
Los sentidos de la comunicación Comunicar es simple Sentido de la vista	77
Sentido del olfato Sentido del gusto Sentido del tacto Sentido del oído	78
Sentido que faltaba. El sentido común Cómo programar el pensamiento: de la capacidad a la habilidad Definiciones que ayudan a comprender	79
Una manera de enfocar el aprendizaje, la elección y el cambio	80
Las cuatro etapas del aprendizaje de habilidades Comunicar: ¿amenaza u oportunidad?	81
Deshojando la margarita de la comunicación. Comunico, no comunico, comunico No comunicas es comunicar Las formulas mágicas no existen	82
Ni lo uno, ni lo otro, decían Mingo y Ana María en Radio Capital AM 710 La miopía corporativa y los mitos de la comunicación	83
Los activos invisibles	84
Componentes de la imagen	85
El rol de los actores y su actuación en la obra: imagen Historias del oftalmólogo y los mitos de sus pacientes Primer mito: tengo un problema de comunicación	86
Segundo mito: la responsabilidad no es mía Tercer mito: importante es de lo afuera	87
Cuarto mito: contraten a un asesor Quinto mito: dime cuanto cuesta y yo lo pago La cultura del miope	88
Cruce de culturas El pensamiento globalizado	89
Barreras de entrada a la mente Barreras de salida a nuestros públicos	90
Comunicar: una lección para toda la vida La visión de un Cyber-amigo	91
La pomadha comunicacional, clave de éxito El pensamiento del tío de Salas Jiménez	92
¿Los niveles operativos de toda acción están en la Pomadha o no? Personas relacionadas	93
Objetivos claros Métodos probados Alternativas previstas Documentos oportunos	94
Habilidad personal	95
Capítulo III. Gerencia de la comunicación corporativa Presentación	99

Enseñar a comunicar, he ahí el desafío	100
Definición de Comunicación corporativa	101
El mercado de la opinión pública	102
Del marketing económico al marketing social Las nuevas frases fronteras	103
La comunicación corporativa agrega valor al marketing Lo único permanente es el cambio	104
La integración de nuevos mercados y la competencia El Nacional como ejemplo	105
Manual de gestión para la comunicación corporativa ¿Qué es un manual de gestión?	106
Plan estratégico de imagen corporativa Organización de la dirección de comunicaciones Normas generales de comunicación	107
Mapa de públicos Plan anual de comunicación El diseño de un plan de comunicaciones exitoso	108
¿Por qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Qué?	110
¿Cómo? ¿Cuándo?	111
¿Cuánto cuesta? ¿Es lo mismo publicidad que comunicación corporativa? Los objetivos a informar, educar y persuadir	112
Las comunicaciones corporativas en el círculo de fidelidad ¿Dónde intervienen las comunicaciones corporativas? Cuando la crisis toca la puerta	113
He aquí el dilema: moverse o morir sin el intento	114
Algebra para la vida corporativa Comunicación estratégica vs. Manipulación El Kit. de supervivencia global: lo que nunca debe faltar en la estrategia Primera: comunicaciones en crisis	115
Segunda: el ambiente Tercera: la economía global Cuarta: la identidad corporativa	116
Quinta: información financiera Sexta: comunicación internas El comunicador: un hacedor de esperanzas	117
Parece pero no es. Un desconocido amigo con una conocida y compartida visión	118
Capítulo IV. La empresa y los medios de comunicación social Presentación	121
Dar a conocer la empresa es tan importante como publicar sus productos	122
La gerencia de la reputación en ambiente de incertidumbre Cuando hay tanto por hacer, ¿por dónde comenzar? Amenazas a la reputación	123
El riesgo no es tanto la incertidumbre, sino la falta de buena imagen	124

Encontrar la emoción apropiada para activar la inteligencia Oportunidades de la reputación	125
Herramientas para gerenciar la reputación Primer paso: investigación Segundo paso: análisis de vacíos y valoración	126
Tercer paso: panificación del posicionamiento y sus mensajes Cuarto paso: recomendaciones estratégicas, control y seguimiento Investigar para valorar. El plan	127
Valorar las percepciones. La brújula Conocer y comprender para ser y hacer reparación	128
Poner el ojo en el foco correcto	129
Preguntas que bien, respondidas, ayudan en un análisis de entorno Visión de futuro y obstáculos por superar Interrogantes que impactan la cultura corporativa y criterios para dar prioridad a las audiencias	130
Información sobre competidores claves actuales y futuros Los verbos de la reputación	131
Claves para una buena elación con los medios Útil, coherente y consistente Oportunos y no oportunistas	132
La arquitectura de una buena nota de prensa Arquitectura: ciencia, arte y técnica ¿Arquitectos de la comunicación?	133
La ciencia de una buena nota de prensa El arte de diseñar la información que comunicamos La técnica conjuga la ciencia y el arte	134
La ingeniería de una buena rueda de prensa ¿Cuándo decidirse? Pero antes de tomar la decisión	135
Preguntas a veces sin respuestas Responda antes y todo quedará mejor Buen día vamos a comenzar	136
Y después de la rueda de prensa, camino al periódico	137
La información y su dinámica ¿Qué hacer cuando la historia en la noticia está equivocada	138
La proactividad puede salvar una vida corporativa Tome la iniciativa, vale la pena ¿Hay una formula secreta para aparecer en la prensa tal y como se quiere?	139
Pero, entonces: ¿es peligroso hablar con un periodista?, ¿nos debería asustar lo que publicara? Las cosas pueden salir bien	140
El reportero, ¿una especie extraña? El desafío: ganar el respeto del periodista	141
Amplifique su capacidad de comunicar de manera eficaz Compartir conceptos previos	142
Claridad en la manera de expresarnos No manipular Estimular la bidireccionalidad y utilizar apoyos audiovisuales ¿Arrogancia corporativa o inseguridad?	143

¿Quién pierde los triunfos?	144
Cuide las percepciones	145
Capítulo V. Los voceros de la empresa Presentación	149
La importancia de comprender el rol de los voceros Del propósito a la interpretación	150
Más allá del fondo están las formas y sus consecuencias Comunicado con el verbo y sin él	151
Áreas de oportunidad para gerenciar nuestras energías	152
Las percepciones tiene para gerenciar nuestras energías Actuaciones y reacciones no aparentes	153
Desarrollando una estrategia global de comunicaciones	154
Gerencia estratégica de las percepciones ¿Qué es una percepción?	155
Componentes que condicionan una imagen-actitud Características de la imagen-actitud	156
Los verdaderos voceros de las empresa	157
El día a día: teoría vs. Práctica La convivencia formal e informal de los voceros	158
Las herramientas de alineación Programas de formación de voceros	159
Los encuentros con la prensa y no morir en el intento	162
Antes de la entrevista	163
Una negociación transparente	164
Y le exigió a su secretaria: no contestes. Es una periodista La forma de ser del periodista, una personalidad global	165
Nadie tiene el monopolio de la razón Maximizando la relación, minimizando los errores	166
Sea exitoso en su entrevista con los medios ¿Cómo se siente ante una tema, ante un público y la fiabilidad de su frente? ¿Cómo se siente con el lugar de la entrevista y la disponibilidad de su tiempo	167
¿Ha preparado alguna estrategia ante alguna oposición o ante la inasistencia o inexistencia los aliados? Frente a los medios, ¿de dónde nos vendrá la bola?	168
La emboscada periodística por televisión	169
Un ejemplo de aquello que no debemos hacer Acto uno: Antes del encuentro Acto dos: En el encuentro	170
El vocero frente a una entrevista para radio Los diez mandamientos de un buen vocero	171
El foco, la atención al detalle y lugar de la entrevista	172
Las tablas de la verdad para no pecar El valor diferenciador de un buen vocero	173
Los diez mandamientos de un mal vocero	174
I Mandamientos: no contestar las llamadas a los periodistas II Mandamiento: engañar y ser evasivo en la respuestas III Mandamiento: basar la comunicación en conceder exclusivas a	175

medios	
IV. Mandamientos: basar la comunicación en conceder exclusivas a medios y periodistas afines V. Mandamiento: recurrir a instancias superiores cuando se tiene problemas con un redactor VI. Mandamiento: mezclar la publicidad e información VII. Mandamiento: ser arrogante	176
VII. Mandamiento: ser intolerante y exigente IX. Mandamiento quejarse mucho X. Mandamiento: hablar mal o con ironía de otros profesionales Preguntas y respuestas (Q & A), un sano y oportuno ejercicio para estar mejor preparados	177
Lavados de cerebro empresarial o ¿La razón sobre la emoción? Filosofía de un encuentro antes del desencuentro El instrumento Q & A	178
Imaginar lo inimaginable Y ¿cuándo llega la crisis? Riesgos y consecuencias conocidas	179
Simplemente desestimamos el poder de la comunicación Aprender a convivir: la distancia mínima que separa dos puntos de vista Una crisis que nunca atendemos	180
Siete interrogantes para la reflexión	181
Capítulo VI. La ingeniería de las noticias	
Presentación	185
Una realidad que debemos aprender a gerenciar	186
La comunicación estratégica y la imagen, claves para invertir y ganar Mercadeamos un solo producto: credibilidad	187
Foco en el mercado: soluciones locales a problemas locales Son muchos los caminos, no hay uno solo para edificar la reputación	188
La matemática está en todas partes, inclusive en la noticias La imagen previa condiciona el ángulo positivo en la noticia La empresa puede ayudar a la solución	189
El modelo Newsmaking mix y los factores internos Es más importante la noticia que el hecho Ya no somos los mismo, las noticias ya no son las mismas	190
Factores adicionales que afectan el hecho noticioso No todo lo que brilla es oro	191
La noticia modifica el entorno Mecanismos para la selección de aquello que es noticia Las reglas del mercado del información y la mano oculta	192
La responsabilidad de la empresa y su dirigencia Orgullosos que matan Las mejores ideas están en el periódico	193
La información y la formación	194
El momento oportuno El foco de nuestro esfuerzo: guía para no equivocarnos	195
En tiempos como éstos El terrorismo corporativo: la corrupción mediática vestida de sana competencia	196

El viejo y nuevo truco: pescar en río revuelto Caso: comprar barato un lote de acciones	197
La estrategia del enemigo invisible La contraestrategia: demostrando el juego del enemigo Caso: la extorsión política. El mensaje del competidor	198
Podemos corregir nuestra miopía y ver las amenazas reales Herramientas del terrorista	199
La enseñanza para el siempre Todas las caras sobre la mesa	200
La ética corporativa	201
Capítulo VII. El mundo interno de la empresa	
Presentación	205
La gerencia y el mundo de las relaciones interpersonales Psicogerencia corporativa, la neoespecialidad del nuevo siglo Definiciones: el punto de partida	206
Aproximación a una propuesta	207
Las lecciones gerenciales cambian el lenguaje, pero no siempre las actuaciones	208
El monopolio de la razón La arrogancia inconsciente o la honesta arrogancia La exclusividad de la mentira	209
Del triángulo de intrigas al polígono de enfrentamientos Los archipiélagos comunicativos	211
Coordinación y sinergia corporativa Sin comunicación no hay acuerdo	212
EL personal tiene derecho a estar informado	213
El derecho del personal El radio pasillo y la cultura del e-mail	214
¿Inconciencia tecnológica o e-miopía? No hay bienestar sin comunicación interna	215
El bienestar del plan de negocios o un plan de negocios que genere bienestar	216
Requisitos de un buen sistema Para cada objetivo una estrategia	217
¿Quién es responsable de la comunicación interna? ¿Quiénes comunican en la empresa?	218
¿Quién debe ser el responsable de la comunicación? Los verbos de la comunicación interna	219
La miopía corporativa no deja conocer los verbos del sistema de comunicación interna Definir las informaciones a suministrar Determinar medios, canales y modalidad	220
Establecer las responsabilidades Fijar la metodología y la evaluación periódica de la eficiencia del sistema Permitir la comunicación directa entre los niveles Demostrar el interés real de la dirección de la empresa en responsabilidades sociales	221
Verbos equivalentes	222
Capítulo VIII. La imagen del asesor de imagen	
	225

Presentación	
El asesor de imagen frente al espejo	226
El consenso , un punto de partida Vistos por otros colegas asesores Qué es lo que hace y deja de hacer un asesor de imagen	227
Constructores de reputación ajena Opinan los asesores	228
Querer es poder El asesor y su trabajo. Hablan los empresarios	229
El mensaje, un factor clave para el triunfo Las malas costumbres de algunos asesores	230
¿Problemas de gerencia o de comunicación? Herramientas del asesor de imagen	231
Primera herramienta: creación de un comité de imagen Segunda herramienta: conocer el plan estratégico de la empresa Tercera herramienta: auditorías de imagen e identidad de a empresa Cuarta herramienta: investigar el entorno	232
Quinta herramienta: definición de una política de comunicaciones El cliente: origen y destino de la acción	233
Primero: información básica Segundo: los jugadores	234
Tercero: el sector Cuarto: historia	235
Quinto: el plan estratégico Cómo asegurar una reunión exitosa con el cliente	236
Cliente-agencia. La relación cara a cara Recomendaciones del proyecto excelencia	237
Ser tolerante es parte de la estrategia	238
Capítulo IX. Gobierno corporativo y responsabilidad social	241
Presentación	
Elementos para una discusión de vital importancia Competitividad responsable, un mandato social	243
Factor crítico para la sostenibilidad empresarial	244
De la revolución de la transparencia a la rebelión contra las prácticas de buen gobierno	245
En la búsqueda de nuevos modelos de responsabilidad social	246
Un transparente y sustancioso intercambio de beneficios El valor del compromiso: beneficios tangibles de ser responsable	247
La revolución de la transparencia	248
De las relaciones públicas al buen gobierno corporativo	252
Comunicación en la empresa y al asimetría moral	257
La recompensa de un buen gobierno corporativo	261
Principios y obstáculos de un buen gobierno corporativo	264
Problemas comunes que reflejan un mal gobierno corporativo	265
Del código ético a las practicas de un buen gobierno corporativo	267
La definición de roles en la empresa es la herramienta que fundamentan un buen gobierno corporativo	268
El desafío en Latinoamérica de una tendencia indetenible	270
De la revolución de la transparencia a la rebelión contra el buen gobierno	272

corporativo	
L a compleja simplicidad de la transparencia	273
El contenido de la ley Sarbanes-Oxley (SOX) o cómo sobrevivir en el interno	274
Un dinero barato que se hace muy caro	276
The wall street journal alerta y llama a la conciencia sobre la nueva realidad corporativa	278
La nueva voz del consumidor y las prácticas de buen gobierno	280
La enronitis: una epidemia corporativa	281
Una oportunidad para el co0municar corporativo y estratégico	282
Descubrir lo que se tiene y construir lo que se exige	283
Responsabilidad social e interés público	284
El origen del ciudadano corporativo	
En la búsqueda de nuevos modelos de responsabilidad social	285
Un transparente y sustancioso intercambio de beneficios	286
La inversión social	
El valor del compromiso: beneficios tangibles de ser responsable	
Ejemplos de buenas y malas a prácticas de responsabilidad social	287
Financiar y fomentar alianzas	
¿La filantropía y la responsabilidad social son la misma cosa?	290
Principios éticos como fundamento de la competitividad responsable	295
Transitamos por los tiempos de la filosofías corporativa	297
Apéndice	299
Bibliografía	301