

Pontificia Universidad Católica de Chile

Facultad de Comunicaciones

Escuela de Periodismo

Magíster en Comunicación Estratégica



Proyecto de Grado

**Estrategia de Comunicación Interna para el fomento
de la innovación en Telefónica en Chile**

Edith Flores Lilayú

Profesores Guía: Claudia Labarca y Eduardo Opazo

Enero, 2012

“Para ser creativo, un lugar no necesita ser loco, excéntrico y estar situado en el norte de California. Lo que es un prerequisite es un ambiente –social y espacial— donde las personas puedan experimentar, adoptar riesgos y explorar sus facultades en todo su rango”.

Tim Brown

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Antecedentes	7
3. Marco teórico	
3.1 Definiciones generales	9
3.2 Definición cultura de la innovación	10
3.3 Comunicación e improbabilidades	12
4. Diagnóstico	
4.1 Problema e Hipótesis	14
4.2 Árbol de Problema	14
4.3 Estado de avance de la cultura de innovación	15
4.4 Análisis FODA	20
4.5 Árbol de Soluciones	21
5. Estrategia	
5.1 Objetivos	22
5.2 Ejes estratégicos	22
5.3 Mensajes	26
5.4 Plan de Acciones	28
5.5 Medición	31
5.6 Presupuesto y dotación	32
6. Conclusiones	34
7. Bibliografía	36

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

1. Cuadro 1: Valores de marca relacionados con innovación	8
2. Cuadro 2: Árbol de Problemas	14
3. Cuadro 3: Modelo de cultura organizacional de Telefónica en Chile	16
4. Tabla 1: Mediciones de clima organizacional 2011	17
5. Tabla 2: Ranking de empresas innovadoras en Chile	17
6. Cuadro 4: Elementos base de innovación; medición de seguimiento	19
7. Cuadro 5: Árbol de Soluciones	21
8. Cuadro 6: Modelo de Liderazgo Telefónica	23
9. Tabla 3: Plan de Acciones	28
10. Tabla 4: Calendario de Actividades	31
11. Tabla 5: Indicador Cultura de Innovación	32
12. Tabla 6: Presupuesto	33

1. INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa como Telefónica¹ declara que tiene “el poder de transformar” está manifestando una vocación distintiva por el cambio y la innovación que no puede quedarse en meras intenciones. Porque el desafío de ser la compañía líder del mundo digital es un reto mayúsculo e involucra nada menos que a 250 mil empleados en todo el mundo. En concreto, lo que se busca es aprovechar todas las oportunidades de crecimiento que existen en la dinámica industria de las telecomunicaciones.

Telefónica quiere ser una empresa totalmente digital, lo cual incluye también a su cultura organizacional. Los desafíos actuales requieren que ésta tenga también características 2.0, con capacidades diferenciales como pueden ser la colaboración, la empatía con el cliente, la sociabilidad y la innovación.

Declararlo es importante, y ciertamente se convierte en un imperativo cuando viene del accionista. Pero para que la transformación cultural ocurra se deben mover muchas palancas, bien coordinadas y en los momentos precisos, para que las prácticas habituales se vayan modificando, se disuelva el escepticismo, se quiebre la resistencia y los pioneros movilicen con su ejemplo a los seguidores.

Habiendo trabajado en la gestión comunicacional de numerosos proyectos de cambio organizacional en esta empresa, considero que éste en particular, orientado a instalar una cultura de innovación en la compañía, es uno de los más desafiantes al ser el más radical. Porque implica romper silos, profundizar la comunicación entre las personas, desafiar los paradigmas y establecer una nueva relación con los clientes.

Más de una vez he podido constatar que la vorágine del día a día consume la voluntad por revisar un problema en sus dimensiones más profundas y uno se conforma con la aplicación de fórmulas que funcionan en lo básico. Es decir, cumplen con la necesidad de informar que algo está ocurriendo, de invitar a participar en determinadas actividades. Pero no necesariamente son diseñadas con una intención estratégica y movilizadora de las conductas que generarán el cambio.

Por eso, este proyecto de grado tiene como objetivo definir una estrategia de comunicación interna que no sólo facilite sino que definitivamente impulse el cambio requerido para la instalación de una verdadera “cultura de innovación”. Una estrategia enfocada en las palancas específicas que se deben mover para corregir desvíos y movilizar aquellos factores que conducen a las personas a actuar de forma diferente y, en este caso concreto, participar en las oportunidades que la compañía abre para sus empleados, con propuestas de calidad.

¹ Telefónica es la marca institucional de la compañía y en este trabajo equivale al nombre de la organización. Movistar es la marca comercial de los productos y servicios que comercializa la empresa. Ambas marcas tienen valores que serán analizados e incorporados en la estrategia definida en este trabajo.

Junto con ello, en este trabajo se pretende demostrar que, al trabajar en Comunicación Interna, algunos desafíos pueden estar muy cerca y hasta confundirse con ciertos elementos de gestión. Es común que algunos factores estructurales, al no estar bien definidos o administrados, se conviertan en “problemas comunicacionales”. De ahí que sea muy importante tener claridad respecto a cuáles son los ámbitos de influencia de la Comunicación Interna, así como saber delimitar sus fronteras. Al definir una estrategia, es relevante delimitar qué es gestión, qué es comunicación, y cómo ambos aspectos hacen sinergia entre ellos.

Más allá del ejercicio académico que ha significado preparar este proyecto de grado, espero hacer un aporte profesional a través del diagnóstico, las definiciones y la elaboración de una estrategia que busca movilizar aquellos vectores que harán que se produzca la transformación cultural que requiere Telefónica y, muy especialmente, su operación en Chile.

2. ANTECEDENTES

A nivel mundial, Telefónica está impulsando la innovación como uno de los pilares de sostenibilidad de su negocio (telecomunicaciones). En un ecosistema tecnológico donde el cambio es permanente y acelerado, la empresa requiere potenciar entre sus empleados no sólo una actitud favorable a la adaptación, sino también proactividad para mejorar sus procesos, crear nuevos productos y consolidar un nuevo sello de servicio, mediante los cuales sorprender a sus clientes actuales y atraer nuevos.

La operación de Chile es considerada por el Grupo Telefónica como el mejor espacio en el cual probar nuevas experiencias, luego replicables en mercados de mayor tamaño. Esto se debe a ciertas condiciones, como la madurez de la industria en el país (con un alto nivel de competitividad) y a su tamaño (pequeño, con riesgo limitado).

Consciente de este desafío, en 2009 la empresa encargó un diagnóstico a la Universidad del Desarrollo, a partir del cual se generó un plan de acción muy concreto que consistió en la instalación del Comité de Innovación, liderado por el presidente ejecutivo de la compañía, la definición de un Sistema de Gestión de la Innovación y la decisión de trabajar en innovación incremental sobre procesos, especialmente aquellos que impactan la satisfacción de los clientes. Estas acciones se hicieron a través de Telco Innova, un proyecto con financiamiento CORFO para impulsar innovación en las empresas chilenas.

Además, como la compañía ya contaba con la incubadora de negocios Movistar Innova, creada en 2008 en la operadora móvil para fomentar el emprendimiento tanto externo como interno, se tomó la decisión de ordenar todas las iniciativas bajo un mismo paraguas. Esto significó presentar un modelo con tres ejes: Innovación (en procesos del negocio, productos y servicios), Emprendimiento (incubadora y aceleradora de negocios en la que pueden participar personas externas e internas) y Espacios (lugares físicos donde los emprendedores e innovadores pueden desarrollar de mejor forma sus ideas).

Al mismo tiempo, se establecieron políticas para incentivar internamente tanto la innovación en procesos como el emprendimiento. Estas políticas apuntan a generar las condiciones y la red de apoyo que todo ello requiere. Se trata de incentivos únicos en las empresas chilenas, consistentes en tiempo y financiamiento para el desarrollo de nuevas ideas.

No menos importante es que la compañía está realizando un esfuerzo relevante en capacitación, mediante cursos y talleres, aparte de la realización regular de concursos de ideas. Y además, tras detectar que los proyectos de innovación requieren un “acompañamiento” en su desarrollo, se creó un sistema de tutoría interna, a través de un grupo de empleados expertos quienes, tras ser entrenados en la metodología “*Design Thinking*”, apoyan a los colaboradores cuyas ideas son pre-seleccionadas.

El compromiso de Telefónica no es superficial. Muy por el contrario, es parte de sus definiciones estratégicas. En el programa bravo+, que define las prioridades de la compañía para los próximos años, se habla de “acelerar la innovación”, como requisito de transformación para que la empresa alcance su aspiración de convertirse en la compañía líder del mundo digital a nivel mundial.

Asimismo, como se observa en el Cuadro 1, tanto para la marca institucional (Telefónica) como para la marca comercial (Movistar), se han definido valores relacionados con innovación, los cuales ayudan a definir el perfil de la cultura deseada.

Cuadro 1.

Valores de marca relacionados con innovación

Telefónica (desde la empresa)

Visión

Tenemos la capacidad de prever, de anticiparnos a los acontecimientos para reaccionar con rapidez y de satisfacer las necesidades cambiantes. Siempre por delante de los demás, aportamos soluciones innovadoras que abren nuevos caminos. Vemos a través de la incertidumbre y la rutina diaria con la lucidez que da la experiencia y el conocimiento. Y así, estamos siempre preparados para afrontar con éxito cualquier desafío. Este valor se desarrolla a través de los siguientes atributos o conductas: prever, adelantarse, anticiparse, lucidez, audacia.

Talento

Nuestra experiencia, nuestro conocimiento y nuestra creatividad se combinan para encontrar la solución precisa a cada necesidad. Aplicamos nuestra capacidad de innovación para reinventar la realidad, mejorándola. Somos un equipo multicultural en más de 25 países: en esa diversidad radica nuestra riqueza y fuerza. Trabajando unidos no tenemos límites. Este valor se desarrolla a través de los siguientes atributos o conductas: conocimiento, diversidad, creatividad, innovación, experiencia.

Movistar (desde las personas)

Emprendedora

No vamos a remolque de las tendencias ni seguimos caminos trillados. Establecemos con una actitud de liderazgo nuevos estándares, integrando e innovando soluciones y experiencias, creando con audacia nuevas maneras de expandir los horizontes de cada persona. Generamos con pasión y confianza una realidad sugerente y emocionante que enriquece la vida. Somos catalizadores de ideas y emociones. Al compartir con el mundo nuestra energía, motivamos a los demás para que hagan lo mismo. Este valor se desarrolla a través de los siguientes atributos o conductas: líder, innovadora, global, audaz, determinada.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Definiciones Generales

En este proyecto de grado se utilizarán las definiciones y el marco teórico que están aplicando las áreas de Recursos Humanos y Estrategia y Regulación de Telefónica en Chile para el perfilamiento de lo que será la cultura de innovación deseada de la compañía, basándose en el trabajo de Tim Brown y Robert Sutton.

Brown es el gerente general de la empresa de diseño e innovación IDEO, firma consultora que asesora a grandes y pequeñas compañías en todo el mundo, mediante la metodología *Design Thinking*. El área de Desarrollo Organizacional de Telefónica en Chile ha impulsado la aplicación de esta metodología en la compañía a nivel latinoamericano.

Sutton es profesor de Ciencias de la Administración de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford y profesor de Conducta Organizacional en la Escuela de Negocios de Stanford, Estados Unidos. Tiene como especialidades la innovación y los vínculos entre el conocimiento y la acción organizacional. Vino a dictar una conferencia en Chile en 2011 invitado por Telefónica, para la clausura del proyecto Telco Innova.

En este trabajo, se utilizará como definición de **cultura organizacional**, la que entrega el sociólogo y experto en Desarrollo Organizacional, Darío Rodríguez: “Conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional (...) La cultura organizacional es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir; y también, cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización”.² Se trata de una definición que recoge perfectamente la dinámica de una empresa como Telefónica, que está en permanente adaptación a su ecosistema y que hoy día, como señala Brown, debe “introducir la innovación en su ADN para tener impacto a gran escala y a largo plazo”.³

Para Telefónica en Chile, la **innovación** es “convertir las ideas y el conocimiento en nuevos o mejorados procesos y productos (bienes o servicios) que generen valor”; y el **emprendimiento** “nace de quien identifica oportunidades y se atreve a iniciar un nuevo proyecto, asumiendo riesgos, gestionando recursos y haciendo realidad soluciones innovadoras que crean valor”.

²RODRIGUEZ, Darío *Gestión Organizacional, Elementos para su Estudio*, Segunda Edición, Pontificia Universidad Católica, Centro de Extensión (1995), 187 págs. pág. 157.

³ BROWN, Tim, KATZ, Barry *Change by Design How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovations* Harper Collins ebooks(2009) Pág 171 ISBN. 97800061766084

3.2 Definición cultura de la innovación

Avanzando en esta búsqueda, nos preguntamos ¿cuáles son los rasgos que debiesen predominar en la cultura organizacional innovadora que quiere consolidar Telefónica en Chile?

En la conferencia “El poder de transformar” que Sutton dictó en el auditorio de Telefónica, en septiembre de 2011, destacó la importancia del liderazgo en las organizaciones que desean ser innovadoras, promoviendo seis principios⁴:

1. Las superestrellas de la innovación no son genios solitarios o ejecutores asombrosos. Las grandes innovaciones vienen de **equipos y redes de trabajo**.
2. Es necesario **unir a expertos**, que saben todo lo que se debe y puede hacer en un ámbito, **con novatos**, que vienen con ojos frescos y sin conocer los límites.
3. Se debe aprender cómo y cuándo **pelear por una idea**. No es recomendable hacerlo en el proceso de generación de éstas, ni cuando las decisiones están tomadas: en ese momento es necesario el **compromiso**.
4. El **optimismo** es un factor fundamental en la innovación, ya que cuando se confía en una idea, es más factible realizarla. Sin embargo, debe matizarse con una porción de pesimismo realista.
5. En ocasiones, el mejor gerenciamiento es el que menos se nota. La creatividad se coarta donde existe menos **espacio para el fallo**.
6. Evitar la trampa de la conversación inteligente, sólo tomarla como base para llegar a la acción y, sobre todo, **mantener la simplicidad**.

Tim Brown se refirió a estas características en un artículo publicado en la revista Harvard Business Review, en el cual describe el Perfil de la Personalidad de los *Design Thinkers*⁵:

1. **Empatía:** Pueden imaginar el mundo desde múltiples perspectivas – aquellas de colegas, clientes, usuarios finales (actuales o futuros). Al tomar la perspectiva de “las personas primero”, los diseñadores del pensamiento pueden imaginar soluciones que son inherentemente deseables y satisfacer necesidades explícitas o latentes. Los grandes *design thinkers* observan el mundo minuciosamente. Se dan cuenta de cosas que otros no ven y usan esos *insights* para inspirar innovación.

⁴ SUTTON, Robert, Conferencia “El poder de transformar”, dictada el 9 de septiembre de 2011 en Santiago de Chile. Noticia en <http://diadia.tc.telefonica/component/k2/item/2361-robert-sutton-innovación-el-poder-de-transformar.html> recuperado el 09.12.2011

⁵ BROWN, Tim, *Design Thinking*, artículo publicado en la revista Harvard Business Review (Junio, 2008), pág. 87

2. **Pensamiento integrador:** Los *design thinkers* no sólo se basan en procesos analíticos (aquellos que producen alternativas) sino que también exhiben la habilidad de ver todos los aspectos sobresalientes – y a veces contradictorios – de un problema complejo y crear soluciones novedosas.
3. **Optimismo:** Asumen que no importa cuán desafiantes puedan ser las limitaciones de un problema ni cuán difíciles sean: una posible solución será mejor que las alternativas ya existentes.
4. **Experimentación:** Las innovaciones significativas no provienen de ajustes incrementales. Los “design thinkers” plantean preguntas y exploran las limitaciones del problema de forma creativa que los llevan en direcciones totalmente nuevas.
5. **Colaboración:** la creciente complejidad de los productos, servicios y experiencias han reemplazado al mítico genio creativo por un equipo interdisciplinario entusiasta que trabaje colaborativamente. Los mejores *design thinkers* no sólo trabajan junto a otras disciplinas; muchos de ellos tienen experiencia significativa en más de una. En IDEO empleamos personas que son ingenieros y marketeros, antropólogos y diseñadores industriales, arquitectos y psicólogos.

Al hacer un cruce entre los planteamientos de Brown y Sutton, podemos decir que los atributos más deseables en una “cultura de innovación” son:

Colaboración: activa presencia de equipos interdisciplinarios y redes de trabajo, expertos con novatos, que se comuniquen, colaboren entre sí y compartan su conocimiento. “Todos nosotros somos más inteligentes que algunos de nosotros” (lo dicen frecuentemente en IDEO). “Equipos interdisciplinarios en los cuales hay propiedad colectiva de las ideas y todos se hacen responsables de ellas”.⁶

Espacio para experimentar y fallar: líderes que abren espacios desafiantes y son tolerantes al fracaso de sus colaboradores. La innovación conlleva riesgos, no se produce en el corto plazo y requiere de espacios, recursos y tiempo para desarrollarse. Las personas deben saber que cuentan con el respaldo de la empresa para innovar.

Optimismo: los problemas pueden ser difíciles o desafiantes, pero si de verdad se quiere innovar es necesario confiar en que las nuevas ideas serán mejores que las opciones ya existentes. Un poco de realismo-pesimismo debe moderar ese ímpetu.

A estos tres elementos, hay que agregar uno más propuesto por Brown, que es fundamental para el sentido de la innovación en las empresas (para quién):

⁶ BROWN, Tim, KATZ, Barry *Change by Design How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovations* Harper Collins ebooks(2009) Pág 27 ISBN. 97800061766084

Empatía con el cliente: las mejores ideas surgen de la observación profunda de las necesidades de los clientes; nos inspiramos en ellos para imaginar nuevas soluciones que les permitan seguir conectados con sus afectos y desarrollar sus intereses. O, como dice Brown, “empezar con las personas, los seres humanos, más allá de la ergonomía. Es entender la cultura y el contexto”.

Y sumaremos uno quinto elemento, definido por la directora de Personas de Telefónica en Chile, Karina Marín.

Talento interno: la compañía se preocupa de reclutar y cultivar a personas talentosas, que inyectan nuevas miradas y no tienen problema en desafiar los paradigmas existentes. Al mismo tiempo, potencia y desarrolla los talentos latentes, dándoles su respaldo para que incursionen en la búsqueda de nuevas soluciones a problemas cotidianos.

3.3 Comunicación e improbabilidades

En este proyecto de grado nos preocuparemos de generar una línea de comunicación que apoye la consolidación de esta “cultura de innovación”. Por eso, es relevante considerar en este análisis una mirada crítica a las acciones comunicacionales llevadas a cabo en los años 2010 y 2011, como factores incidentales en los niveles y la calidad de participación de empleados en las convocatorias de emprendimiento e innovación. Especialmente en 2011 el plan de comunicaciones fue intensivo; incluyó una campaña de marketing interno, así como la realización de ceremonias, reconocimientos, invitaciones a capacitaciones y la publicación de numerosas noticias en los medios internos.

Por eso, podría pensarse que se están combinando en algún grado las tres improbabilidades de la comunicación (Luhmann, 1981):

- a) **La improbabilidad de que alguien comprenda lo que se quiere decir.** Como el sentido únicamente se puede entender en función del contexto, y para cada cual el contexto es, básicamente, lo que puede recordar y de lo que tiene experiencia, es probable que los mensajes no hayan logrado captar el interés y ser entendidos por la mayoría de los empleados por falta de consistencia. Por los niveles de dispersión que aún existen en las prácticas de liderazgo, algunos mensajes pueden ser contradictorios con conductas aún visibles (líderes que no permiten la expresión de soluciones distintas a las que ellos han aprobado o que se encuentran presionados por resultados de corto plazo y presionan a su vez a sus colaboradores).
- b) **La improbabilidad de acceder a quienes no se encuentran presentes.** Aunque en esta organización se privilegia la comunicación presencial a través de encuentros masivos y reuniones de las distintas áreas, por el tamaño de su dotación (5.300

colaboradores; 1.500 de ellos en regiones) se hace necesario utilizar medios de comunicación, especialmente en formato digital y audiovisual. Esto hace que la exposición a una gran mayoría de mensajes sea meramente discrecional, según el empleado tenga tiempo e interés por conocerlos. En un contexto de abundancia de mensajes y, en ocasiones, de sobreinformación, es probable que muchos de ellos queden olvidados en las casillas de correo o en los archivos de la Intranet, sin que muchos destinatarios los conozcan.

- c) **La improbabilidad que las personas acepten la comunicación recibida.** Esto queda confirmado por los niveles de participación en las actividades y los estudios (encuestas). Si bien la cantidad de empleados que se interesa es suficiente para realizarlas y ser representativas, su número es bajo en relación al esfuerzo invertido.

4. DIAGNÓSTICO

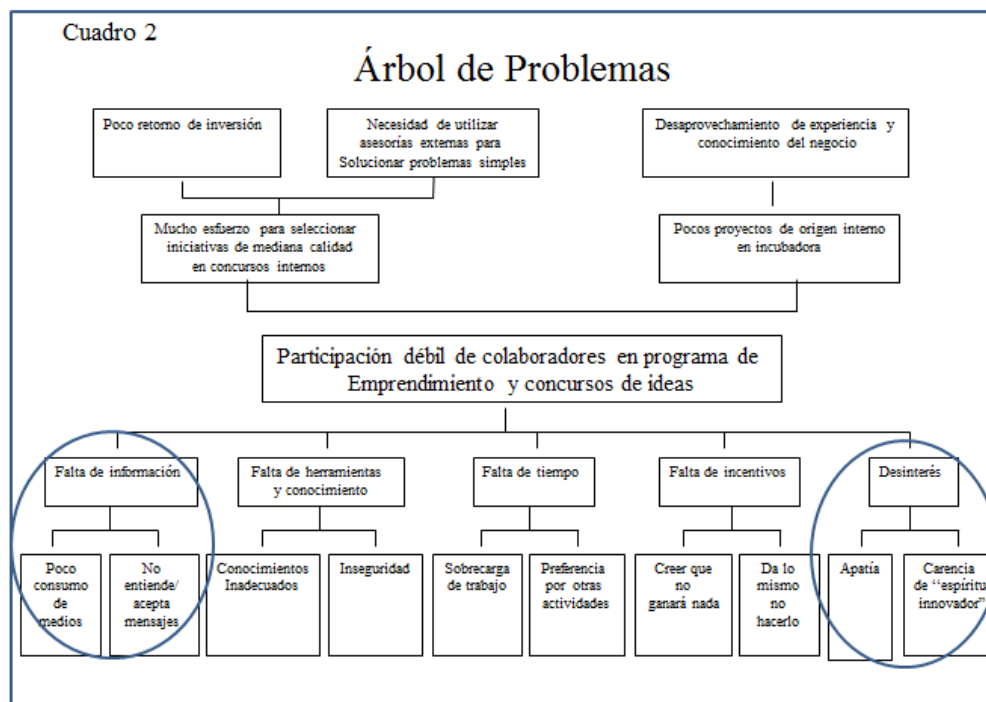
4.1 Problema e Hipótesis

El problema que se detecta es que, existiendo condiciones excepcionales pro-innovación en la compañía, la participación de los empleados no logra aún despegar en número y notarse por su creatividad en los concursos de ideas. Si bien el interés de los colaboradores por tomar parte en estas iniciativas es creciente, los organizadores observan algunas deficiencias, como baja calidad de las propuestas, bajo número de interesados en relación a las oportunidades disponibles, escasa participación de mujeres y de colaboradores de regiones.

La hipótesis que puede formularse al respecto es que, no obstante se perciben avances en la existencia de un ambiente favorable al desarrollo de nuevas ideas, el modelo de innovación de la compañía no se ha instalado aún como referente y vía de acción para los públicos relevantes, los cuales carecen de una mirada de largo plazo y están presionados por resultados inmediatos.

4.2 Árbol de Problemas

Al graficar este escenario en la forma de un Árbol de Problemas, vemos que la situación a resolver es “Participación débil de colaboradores en programa de emprendimiento y concursos de ideas”.



Como resultado, se puede asumir que se está aplicando mucho esfuerzo para seleccionar iniciativas de mediana calidad en los concursos internos, redundando en poco retorno de la inversión. También, que dado el bajo número de proyectos de origen interno que alcanzan algún nivel de desarrollo a través de la incubadora de negocios se está desaprovechando la experiencia y el conocimiento que tienen los empleados. Y, además, que para abordar la necesidad de solucionar problemas simples se utilizan asesorías externas que podrían ser reemplazadas por innovaciones de origen interno.

Como causas encontramos las variables “duras” ya descritas (Falta de herramientas y conocimiento; falta de tiempo y falta de incentivos; y también las “blandas” (falta de información y desinterés). Las primeras ya han sido recogidas por el nuevo modelo de innovación desarrollado entre 2010 y 2011. Las segundas pueden ser abordadas mediante gestión comunicacional.

4.2 Estado de avance de la cultura de innovación

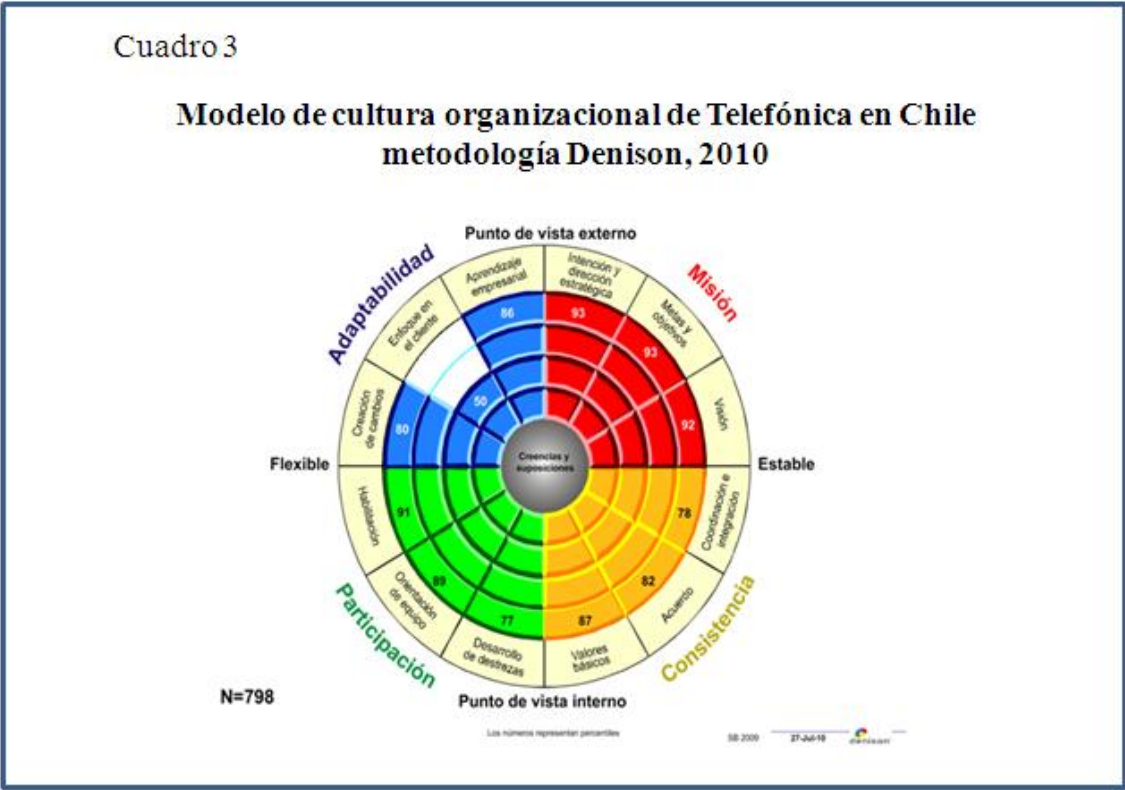
Ahora bien, podemos tener muy bien definidos los rasgos deseados de nuestra “cultura de innovación”, pero para que ésta sea una realidad, deben constituir las creencias y conductas de quienes forman parte de la organización de modo natural, como consecuencia de hechos y situaciones reales y creíbles.

Entonces, ¿qué tan cerca o tan lejos se encuentra Telefónica en Chile de tener estos atributos en su cultura organizacional? Según el último diagnóstico disponible, realizado en agosto de 2010 por el consultor Rodrigo del Campo en base al modelo de Denison,⁷ la organización presenta buenos niveles de desarrollo en la dimensión Misión (sentido de propósito, dirección de las metas organizacionales, visión). Igualmente, se observa también buen correlato en Habilidad o Empoderamiento; Trabajo en equipo y Desarrollo de Destrezas. En la dimensión Consistencia, los niveles son levemente más bajos, pero aún así desarrollados en Valores básicos (principios que permiten decisiones y conductas consistentes), Acuerdo (diálogo y apertura para conversar cuando hay dificultades) y Coordinación e Integración (entendimiento del impacto de cada uno en el trabajo de otros).

En la dimensión Adaptabilidad, la cual es la más influyente en la instalación de una cultura de innovación, se observa ya buen desarrollo de Aprendizaje Empresarial (asumir riesgos y aprender de los errores) y Creación de Cambios (acoger ideas nuevas y probar nuevas formas de hacer las cosas). Sin embargo, la organización tiene aún un espacio importante de mejora en Adaptabilidad, específicamente en “Enfoque en el Cliente” (que los

⁷ Resultados de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison. Resumen Ejecutivo 04.08.2010, preparado por Rodrigo Del Campo, gerente general Alto Impacto S.A. Documento proporcionado por la Subgerencia de Transformación Cultural, Dirección de Personas.

empleados reconozcan la necesidad de servir a sus clientes –tanto internos como externos –, y continuamente busquen nuevas y mejoradas formas de satisfacer sus necesidades).



Con el fin de verificar si había cambios entre este diagnóstico y la situación actual de la cultura organizacional se analizaron las mediciones de clima realizadas durante 2011, las cuales resultaron consistentes con dichas conclusiones. Como se muestra en la Tabla 1, se advierte que los empleados consideran que la empresa provee espacios de participación para la creación de cambios (90,6%) y mayoritariamente en ella hay sentido de colaboración (81%). Sin embargo, en la dimensión donde hay más espacio de mejora es en la capacidad de satisfacer a los clientes (77%)⁸.

⁸ Termómetro mensual de clima organizacional 2011 de Telefónica en Chile. Promedio obtenido de tres preguntas seleccionadas, en los meses de marzo, abril, mayo, julio y septiembre (en los cuales fue aplicado este instrumento).

Tabla 1

Mediciones clima organizacional 2011

Dimensión	Pregunta	Satisfacción
Consistencia/ Coordinación e integración de equipos	P. 22 Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono	81%
Adaptabilidad / Probar nuevas formas de hacer las cosas	P.25 En esta empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas	90,6%
Adaptabilidad / Enfoque en el cliente	P35.- En Telefónica satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes	77,0%

Para completar este diagnóstico de la cultura organizacional, incluiremos otros antecedentes que provienen de los resultados del estudio conducente al Ranking de Empresas Innovadoras (REI) que por segundo año realizó la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes (ESE). La investigación midió a través de encuestas a 27 empresas en dos aspectos: la capacidad de innovación, relacionada con el ambiente y la cultura innovadora de la organización, más el impacto de los resultados de ese proceso de innovación. En este ranking 2011, como se muestra en la Tabla 2, Telefónica ocupó la novena posición.

Tabla 2 **Ranking de Empresas Innovadoras 2011**



RANKING EMPRESAS INNOVADORAS 2011

Empresa	Puntaje	Ranking
NESTLE	98	1
KIMBERLY KLARK	97	2
ING	97	3
TRANSBANK	95	4
BCI	93	5
CELFIN	89	6
ENTEL	82	7
SALFACORP	79	8
TELEFONICA	79	9
PAYROLL	77	10

En 2011, el estudio incluyó también un ranking de “ambiente de innovación”, que permite medir la generación de una cultura pro-innovación en las empresas. En este ámbito Telefónica se situó nada menos que en el segundo lugar.

En el informe se destacó “el esfuerzo que vienen realizando firmas como BCI y Telefónica, pues en ambas se produce un fenómeno particular: transitan desde la eficiencia pura – propia de la cultura chilena— hacia la eficiencia con innovación”.⁹ Esto muestra como una organización que tiene fuertes rasgos ingenieriles, además muy marcada por el rigor en la administración de sus recursos, se esfuerza por combatir esas resistencias y transformarse en una organización distinta. De hecho, en el último Encuentro de Líderes, realizado el 10 de enero 2012, el presidente ejecutivo de la compañía, Claudio Muñoz, presentó el concepto de “liderazgo rupturista”, haciendo énfasis en que dado que 2012 estará muy marcado por la incertidumbre económica en el mundo, la compañía deberá saber innovar en sus procesos utilizando fórmulas simples y de bajo costo.

Tal como se enunció en la presentación del problema, otra de las resistencias al cambio está en la presión por resultados de corto plazo y la organización del tiempo. Así lo señala una de las conclusiones de la encuesta ESE 2011: “Se observa que parte importante de la organización encuentra difícil hacer compatibles las labores del día a día con el esfuerzo innovador”.

Además, en opinión de algunos gestores de iniciativas impulsadas desde la Dirección de Personas de la compañía, “todavía falta visión de negocio, entender que de una necesidad surgen los buenos negocios”; “sigue predominando la jerarquía, no son muchos los que se atreven a decirle al jefe que las cosas se pueden hacer de forma distinta”; y “queremos hacer muchas cosas y rápido, nos falta foco, perseverancia y tolerancia al fracaso”.

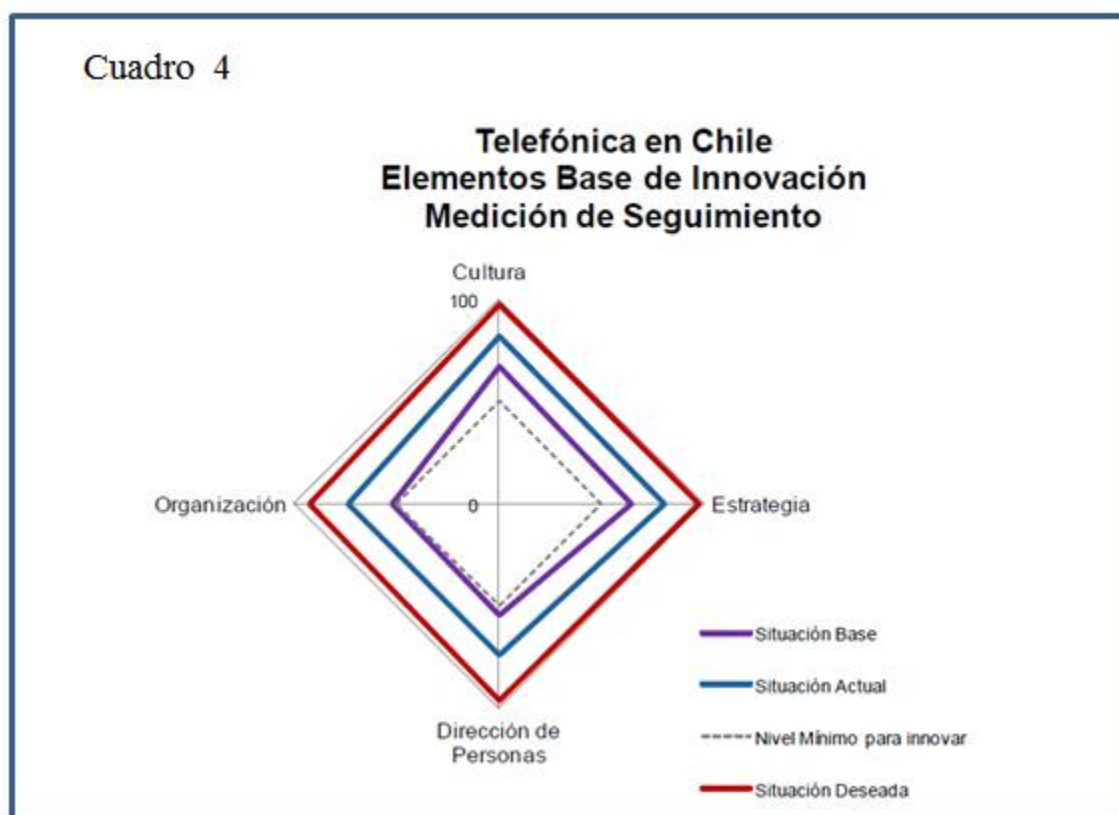
Desde el punto de vista de la comunicación, propiamente tal, es relevante también recoger una conclusión del diagnóstico de la Universidad del Desarrollo, en la cual se señaló que en esta empresa “no hay relato o historia compartida de innovación que le permita reconocerse como empresa innovadora y traspasar este sentimiento a sus clientes”¹⁰. Un aspecto sumamente importante que marca la época y el sentimiento de orgullo en la empresa, que se debe recoger en la formulación de la estrategia.

Finalmente, toda esta información nos lleva a concluir que hay un cambio cultural en curso; pero no ha llegado aún al punto de consolidación.

⁹ MARTICORENA, Jessica y PEREZ, Soledad. *Nestlé, Kimberly-Clarck e ING lideran Ranking de Empresas Innovadoras 2011*, La Tercera, 27.11.2011 <http://latercera.com/noticia/negocios/2011/11/655-407742-9-nestle-kimberlyclarck-e-ing-lideran-ranking-de-empresas-innovadoras-2011.shtml>. Recuperado el 17.12.2011

¹⁰ BRIONES, Alejandro y VARELA, Carlos, *Telefónica en Chile, Diagnóstico de Gestión de Innovación*, Universidad del Desarrollo, abril 2010.

En el informe técnico final de proyecto Telco Innova, se califica como “cambio organizacional anclado” el estado actual del proceso de transformación cultural pro-innovación. Esta conclusión surge de la comparación entre la encuesta fase diagnóstico aplicada al inicio de este proyecto, en abril de 2010, y la de cierre de proyecto, realizada en octubre de 2011. El estudio plantea como elementos base la definición de una estrategia, la dirección de las personas, la organización y la cultura. Señala que “las mediciones se encuentran sobre las condiciones mínimas para la innovación, lo que indica una empresa en posición de desplegar su fuerza innovadora en diferentes ámbitos. Existe un avance importante en los cuatro elementos base del ecosistema de innovación, lo que da cuenta de un empuje sostenido y recursos comprometidos en el tema de innovación por parte de esta empresa. No obstante, según se muestra en el Cuadro 4, la posición actual se encuentra aún por debajo de los niveles deseados por la propia compañía. Es decir, en opinión de los encuestados, es necesario avanzar más y más rápido en términos de innovación”.¹¹



De estos antecedentes se puede deducir que en Telefónica se ha producido el cambio estructural pro innovación, mediante las decisiones tomadas por la administración para establecer una estructura de liderazgo, las condiciones, los incentivos y los programas. Pero para que se genere la doble contingencia que hace el cambio definitivo, falta aún que se

¹¹ Gestión de la Innovación en Empresas de Telecomunicaciones, Telco Innova, Informe Técnico Final II. Etapa 2. Encuesta aplicada por ESE, Universidad de Los Andes, octubre 2011.

produzca el cambio actitudinal, es decir, el que moviliza a las personas a cambiar sus prácticas (Rodríguez, 1995: 125).

4.4 Análisis FODA

Antes de avanzar en la definición de esta estrategia, volveremos a analizar el estado actual de la innovación en la compañía mediante el esquema FODA, con el fin de detectar otros espacios de oportunidad y riesgos a cuidar.

Fortalezas

Telefónica tiene vocación por la innovación y pone los recursos para ello:

- Compromiso gerencial: Comité de Innovación
- Existencia de la incubadora y aceleradora de negocios
- Puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Innovación
- Incentivos para que los empleados participen en proyectos de innovación (procesos y productos y servicios) o de emprendimiento (nuevos negocios)
- Capacitación básica, especializada; tutorías para los emprendedores
- Experiencias diferentes y motivadoras en talleres

Debilidades

- Culturalmente, falta enfoque en el cliente
- Innovación local interna es lenta y de baja calidad para el esfuerzo que hace la compañía
- Hay más proyectos innovadores externos que internos (relación 10 a 1)
- Competidores (Entel) tienen mejor posicionamiento de innovación que Movistar / Telefónica. En REI 2011, Entel es n°7 y Telefónica, n°9

Oportunidades

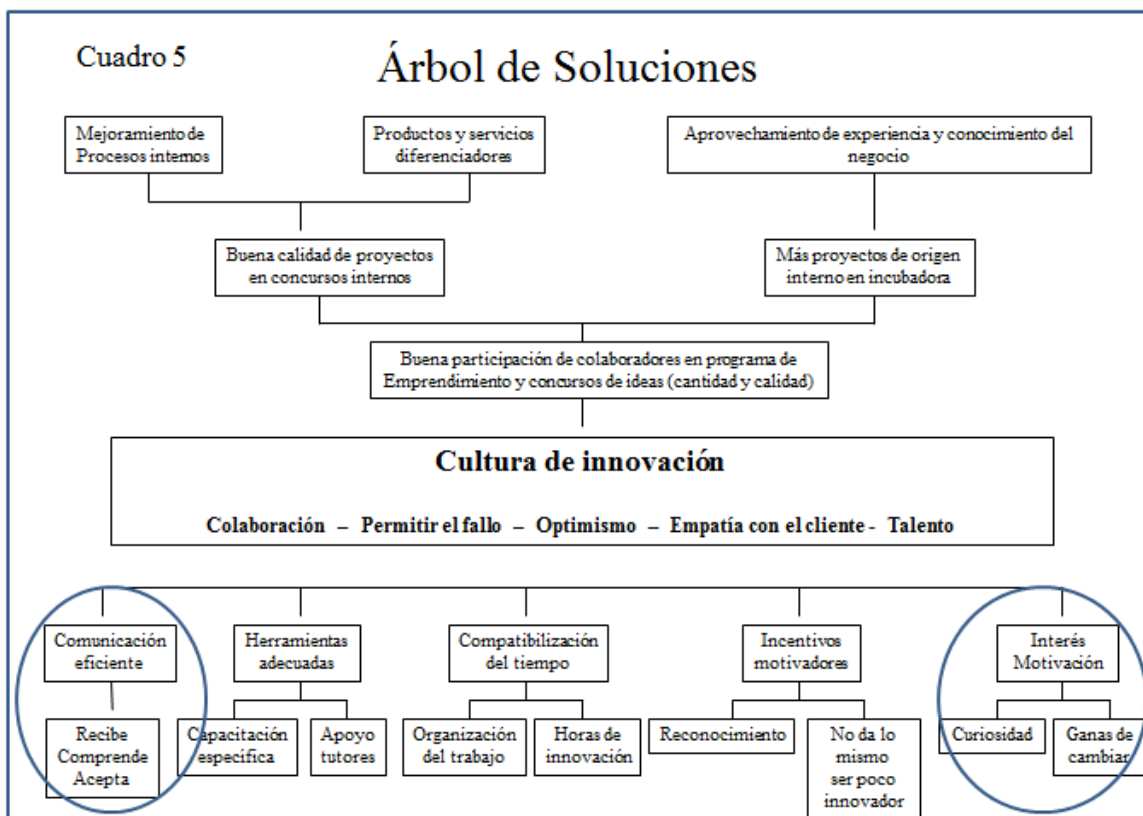
- Importancia de la gestión de innovación en el Grupo Telefónica: “acelerar la innovación”, imperativo del programa estratégico mundial bravo! +
- Proyectos corporativos de transformación: en 2012 parte proyecto de cultura colaborativa que impulsa nueva herramienta de comunicación 2.0
- Fuerza de iniciativas globales (Telefónica I+D, Wayra)
- Interés de un grupo de empleados

Amenazas

- Lentitud para implantar palancas de transformación (horizontalidad, colaboración)
- Fuga de talentos
- Resultados débiles

4.5 Árbol de Soluciones

Y así como definimos el Árbol de Problemas, daremos una nueva mirada a este desafío a través de un Árbol de Soluciones que mostramos en el Cuadro 5, con el objetivo de revisar las orientaciones que debería tener la estrategia a formular.



En este árbol tendremos como centro una “buena participación de colaboradores en programa de emprendimiento y concursos de ideas (cantidad y calidad)”. A partir de ahí se despliega una rama que resalta una mayor cantidad (que la actual) de proyectos de origen interno en la incubadora, lo cual significaría mejor aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento del negocio. La otra rama se centra en la calidad de los proyectos en los concursos internos, redundando en el mejoramiento de los procesos y la creación de nuevos y diferenciadores productos y servicios.

En la base de este nuevo estado se puede encontrar la “cultura de innovación” con sus respectivos atributos, la cual se basa en los elementos “duros” ya desarrollados y en aplicación (herramientas, compatibilización del tiempo e incentivos), más los “blandos” que deben ser gestionados desde la comunicación, salvando las improbabilidades de Luhmann.

5. ESTRATEGIA

5.1 Objetivos

El propósito de esta Estrategia de Comunicación Interna es apoyar la transformación organizacional de Telefónica en Chile, para pasar desde el actual estado de innovación incipiente (cambio cultural anclado, según el informe ESE) a otro en que la cultura de innovación sea plena, vibrante y apreciada por todos los empleados, contribuyendo así a los objetivos estratégicos de la empresa.

El objetivo general de este proyecto es apoyar y facilitar la instalación de la cultura de innovación en Telefónica, bajo el supuesto que “las comunicaciones permiten generar una base compartida de conocimiento referida a la organización y el cambio”.¹²

Los objetivos específicos son los siguientes: 1) Incrementar la participación de los empleados en los programas de emprendimiento e innovación de la compañía y 2) Potenciar el orgullo interno hacia la innovación en la empresa.

5.2 Ejes estratégicos

Los vectores que utilizaremos desde la estrategia comunicacional para estimular el cambio cultural son cinco:

Liderazgo: es el eje más relevante, pues el éxito de las iniciativas de innovación depende de que los miembros de la organización se movilicen con orientaciones bien definidas (colaboración, experimentación, optimismo, empatía con el cliente y talento). Esto sólo será posible si los líderes abren los espacios para ello, inyectando fuerza a la búsqueda creativa de soluciones y, definitivamente, empoderen a sus colaboradores y admitan fracasos en aquellos que se atreven a innovar. Como dice Brown, “las habilidades de jardineros de los líderes mayores deben usarse para encauzar, podar y cosechar ideas”.¹³

Por ello, tácticamente se requiere que los líderes de la organización aceleren la adopción de las prácticas del modelo que ya fue definido para ellos en el marco del Programa de Liderazgo y se puso en marcha en marzo de 2011. Según se muestra en el Cuadro 6, éste considera cuatro líneas conductuales, las cuales sin duda contribuyen al fortalecimiento de esta cultura de innovación.

¹² RODRIGUEZ, Darío *Diagnóstico Organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, sexta edición, (2004) pág. 179.

¹³ BROWN, Tim, KATZ, Barry *Change by Design How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovations* Harper Collins ebooks(2009) Pág 73 ISBN. 97800061766084

Cuadro 6

Modelo de Liderazgo Telefónica

Desafía. Demuestra que puedes ir más allá. Desafíate y desafía a tu equipo, orientándolo al cambio. Cuestiona los paradigmas y busca nuevas oportunidades. Asume riesgos, genera innovación y fomenta a tus colaboradores para que exploren, desarrollen e implementen nuevas ideas.

Comunica. Transmite nuestra visión y objetivos con pasión. Escucha activamente y fomenta espacios de conversación. Reúne a tus colaboradores en torno a una visión común.

Empodera. Conoce a tu equipo para darle autonomía. Faculta a tus colaboradores en la toma de decisiones. Potencia las destrezas y habilidades de tu equipo para lograr las metas compartidas. Entusiasma y anima, reconociendo sus fortalezas en momentos significativos.

Sé ejemplo. Actúa de forma coherente con los valores y principios de Telefónica para generar un ambiente de apertura y confianza. Involúcrate y guía a tu equipo con el ejemplo, transmitiendo entusiasmo ante los desafíos, éxitos y fracasos.

Sutton señala que en la mayoría de las empresas que se destacan por ser innovadoras, existen reglas tácitas respecto a desafiar la autoridad de los jefes y seguir adelante con los proyectos en que los empleados están probando nuevas ideas. Indica que no conoce una compañía donde la norma permisiva esté declarada (como lo está en Telefónica). Agrega que “cuando una compañía innovadora es bien dirigida, los líderes reconocen que no pueden estar seguros de cuáles ideas tendrán éxito y cuáles fracasarán, por tanto tienen políticas que permiten a los empleados saltarse sus juicios”¹⁴

Colaboración: en una cultura de innovación se trabaja en redes, se comparte el conocimiento y se fomenta la creatividad en grupos. Los “genios solitarios” deben ir en retirada para dar paso a equipos transversales, multidisciplinarios.

Trabajaremos este aspecto desde el punto de vista táctico instalando plataformas presenciales y digitales de cultura colaborativa. Si bien los espacios de colaboración para la innovación están ya definidos bajo el Sistema de Gestión de la Innovación, desde las comunicaciones internas podemos potenciar instancias previas, en las cuales las personas con interés por innovar se reúnan y encuentren puntos de interés común (Club de la Innovación). De la misma forma, se desarrollarán las plataformas y herramientas digitales necesarias para que las personas puedan compartir el conocimiento que van adquiriendo a

¹⁴ SUTTON, Robert. *Weird Ideas that Work. 11 ½ Practices for Promoting, Managing and Sustaining Innovation*, The Free Press, New York (2002) ISBN13:978-0.7432-1545-9 ebook posición 1742 de 5806

través de investigaciones de mercado, experiencias con los clientes y experimentaciones exitosas o fallidas. Serán destacadas y reconocidas las personas que compartan el conocimiento.

En este eje, el de la Colaboración, es sumamente importante situar a la Alta Dirección (presidente ejecutivo y equipo de directores) como ejemplo de cultura horizontal y colaborativa, pues ello contribuirá a modelar y acelerar las conductas de los cerca de 800 líderes que hay en la organización. Se deberán construir instancias en las cuales sea notoria esta conducta, dándoles amplia difusión a través de los medios internos.

Diseño: Tomaremos esta palabra prestada de la metodología *Design Thinking* para reforzar ante la organización que la innovación se hace mediante procesos participativos, en los cuales todos tienen opción de aportar.

Tácticamente, en el discurso interno y la redacción de noticias usaremos un estilo narrativo que permita mostrar con ejemplos concretos la forma en que se hace innovación en Telefónica, cubriendo los aspectos clave de este proceso:

- Empatía: conocimiento del cliente y su contexto.
- Pensamiento integrado: ideas divergentes que llegan a soluciones convergentes
- Optimismo: esfuerzo para superar las dificultades
- Experimentación: cómo se exploraron diversas opciones
- Colaboración: cruzada, en todas las direcciones

Épica: Es necesario crear una historia compartida en la organización, que identifique y enorgullezca a sus miembros de formar parte de una empresa innovadora.

Para desarrollar este aspecto nos basaremos en la experiencia adquirida en el levantamiento del atributo de empresa familiarmente responsable, fruto de una poderosa transformación que está potenciando nuevos rasgos de su identidad. Con el convencimiento de que un buen clima organizacional es requisito para atraer talento y mantener motivados a los colaboradores, la compañía ha gestionado muy seriamente las palancas internas, siendo especialmente innovadores en prácticas de equilibrio y calidad de vida. Los empleados se sienten contentos con sus beneficios, los comentan en sus círculos cercanos y, quienes se incorporan a la organización desde el mercado laboral, distinguen estas prácticas como diferenciadoras. Fruto de ello es que Telefónica ha sido distinguida en 2010 y 2011 como Mejor Empresa para Madres y Padres que Trabajan en Chile, y en 2011 ha sido la mejor empresa de la industria de las telecomunicaciones en el Ranking Great Place to Work (4° lugar). En corto tiempo, la compañía ha logrado construir en este aspecto una historia consistente, reconocible y reconocida.

En el plano táctico, y basándonos en este conocimiento adquirido, trabajaremos en la generación de orgullo por las condiciones excepcionales que existen en la empresa para innovar. Lo haremos mediante ejemplos e historias de personas que se han atrevido y han tenido éxito, potenciando el enfoque aspiracional, dado que si bien la innovación está abierta a todos, en una organización grande como ésta el involucramiento de las personas es naturalmente incremental.

Basándonos también en la premisa de que las declaraciones construyen realidades, reforzaremos el relato interno, tanto en los mensajes de los máximos directivos como en las campañas de endomarketing, dando por asumido que somos innovadores. Contamos mucho contenido local y global para ello, como por ejemplo, la posición en el Ranking de Empresas Innovadoras, la actividad de Movistar Innova, nuevos desarrollos en Telefónica I+D, despliegue de la incubadora Wayra en toda Latinoamérica, etc. En palabras coloquiales, “creernos el cuento de que somos innovadores”.

Será clave en esta línea de trabajo el reforzamiento de los valores de marca asociados a innovación y emprendimiento, con el fin de demostrar a la organización que la compañía actúa de acuerdo a los principios que declara. Estos conceptos deberán estar presentes en textos y discursos.

Junto con ello, se deberá hacer énfasis en la constante celebración de los logros y el reconocimiento a los héroes de la innovación. Los mejores casos, las historias más notables serán parte de una memoria de innovación, en la cual se refleje el optimismo con que se trabaja en la compañía.

Espacios: el Comité de Innovación definió que el programa Movistar Innova impulsaría tres ejes: Innovación, Emprendimiento y Espacios. Estos últimos, definidos como “puntos de encuentro en donde la creatividad, la imaginación y la determinación se conjugan con el objetivo de co-crear innovaciones en procesos, productos, servicios y emprendimientos”. Esto implica habilitar estos lugares, tanto en el edificio corporativo, como en otras instalaciones donde se concentran grupos grandes de empleados.

En lo táctico, la gestión de comunicaciones estará destinada a apoyar la ambientación de estos espacios, con una línea gráfica y narrativa coherente con los mensajes que deben darse a la organización en torno a cultura de la innovación.

Una línea básica y común a todos estos ejes será la de mostrar a las personas que las condiciones básicas para innovar existen en Telefónica y que depende de su motivación y entusiasmo aprovechar dichas oportunidades. Es sacar partido a una táctica ya probada en esta organización, de mostrar “hechos concretos”, no declaraciones o compromisos para el futuro.

5.3 Mensajes

Construida toda la plataforma estratégica, nos queda avanzar hacia un conjunto coherente de mensajes que sea la base del discurso corporativo sobre innovación. Estos serán formulados en primera persona-plural con el fin de generar involucramiento y sentido de equipo, pues en Telefónica se ha definido que la innovación no es individualista, sino colectiva y participativa.

A través de la reiteración de estos mensajes, su concordancia con el comportamiento de los líderes y la constatación a través de hechos concretos que éstos son reales, iremos construyendo la habituación, institucionalización y legitimación de la nueva cultura (Berger y Luckmann, 1966:75).

Aunque suene paradójico, para movilizar a esta organización tan marcada por la eficiencia es necesario institucionalizar a través de un discurso explícito la posibilidad de atreverse y de desafiar lo establecido.

Mensaje 1: “Aquí tenemos espacio para innovar”

- Disponemos de una plataforma extraordinaria para innovar en procesos y atrevernos a emprender, que se conforma de las instancias creadas por el programa Movistar Innova, las cuales brindan incentivos únicos en la industria y en el país.
- No importa si fallamos. Si estamos seguros que se debe encontrar una nueva solución a un problema, buscaremos otros caminos y seguiremos intentándolo.
- Tenemos como respaldo a Telefónica, una empresa que espera potenciemos nuestro “espíritu innovador”.

Mensaje 2: “Las nuevas ideas no tienen jerarquía; las mejores se construyen en equipo”.

- Al combinar nuestra experiencia, talento y creatividad tenemos la potencia para encontrar soluciones precisas para cada necesidad.
- Somos un equipo multicultural en más de 25 países: en esa diversidad radica nuestra riqueza y fuerza. Trabajando unidos no tenemos límites.

Mensaje 3: “La inspiración para innovar y emprender viene de nuestros clientes”.

- Cuando decimos que “queremos conectar a los chilenos con sus afectos e intereses” nos estamos inspirando en realidades sugerentes y emocionantes con el fin de contribuir a sus vidas.

- Somos catalizadores de ideas y emociones, porque nuestra misión es conectar a las personas.

5.4 Plan de Acciones

La Estrategia de Comunicaciones definida en este proyecto de grado, contemplará la necesidad de superar las improbabilidades de la comunicación con un plan de acción efectivo. Esto supone hacer:

1. Reforzamiento de la comunicación de las prácticas claves de liderazgo para la innovación (empoderar y desafiar) para neutralizar la primera improbabilidad.
2. Reiteraciones y uso de diferentes canales para superar la segunda improbabilidad.
3. Nuevas formas de motivación, que llamen la atención de quienes aún no se sienten partícipes de esta propuesta de cambio, para superar la tercera improbabilidad.

Los canales a utilizar serán tanto presenciales como mediatizados. Su elección se hará en función de alcance y efectividad para el tema tratado. Aquí una descripción de las principales instancias y medios.

Agenda de Liderazgo es la programación de reuniones a través de las cuales se entregan presencialmente las orientaciones sobre la estrategia corporativa, las metas y sus niveles de avance. Parten por la reunión del presidente ejecutivo con los líderes, y se replican a través de reuniones “en cascada” hacia todos los niveles de la organización. La agenda principal tiene una regularidad mensual y se complementa con desayunos o cafés de líderes con grupos de colaboradores, y visitas a terreno.

Día a Día es un boletín interno en formato escrito y audiovisual de periodicidad diaria. Se publica en un sitio en la Intranet y es promovido mediante un *mailing* de titulares que llega a las casillas de correo electrónico de todos los empleados. Tiene una versión liviana que puede leerse desde el teléfono móvil. Las notas pueden ser comentadas y votadas por preferencia.

Sitio Movistar Innova es un sitio en Internet que aloja toda la información referente a innovación de la compañía. Tiene un ambiente externo y otro interno, al cual acceden exclusivamente los empleados mediante una clave. En el ambiente interno están alojadas las aplicaciones de concursos de ideas. En la Intranet de la compañía existe un banner que conduce al sitio Movistar Innova.

Intranet es la red interna de navegación y acceso a sitios y aplicaciones que permiten a la organización comunicarse, coordinarse y trabajar.

Endomarketing consiste en técnicas de publicidad y marketing relacional aplicadas a objetivos de comunicación interna

Telefónica invita: canal interno sobre correo electrónico corporativo a través del cual se cursan invitaciones

SMS: plataforma de comunicación interna sobre mensajes de texto

Inducción: instancia de bienvenida y capacitación de los nuevos empleados

En el plano del contenido, el Plan de Acciones será articulado en seis grandes áreas de trabajo, siguiendo los ejes estratégicos, más una línea de información básica, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3		
Plan de Acciones		
Eje	Acción	Medio/ canal
Liderazgo	Videos sobre las prácticas Empoderar y Desafiar. Actuación sobre prácticas habituales en los equipos, que demuestra conductas correctas e incorrectas. El presidente lo presenta y comenta en el Encuentro de Líderes. Luego se cuelgan en el Portal de Líderes.	Encuentro de Líderes Portal de líderes
	Mensajes y conversación sobre innovación en cada reunión. Durante 2012, al menos en 4 encuentros de líderes se tocará algún aspecto de cómo vamos construyendo cultura de innovación.	Encuentro de Líderes Portal de líderes
	Reforzamiento de prácticas Empoderar y Desafiar en nuevos líderes. En la jornada de Inducción, hacer un énfasis especial en la presentación de estas prácticas, por su importancia en la cultura de la empresa.	Inducción de líderes
	Blog de director sobre innovación sin jerarquías	Día a Día Sitio Movistar Innova Portal de líderes
	Reconocimiento de colaboradores a líderes que empoderan y desafían. Al cierre del primer semestre, en la primera aplicación de la encuesta DEL, hacer un reconocimiento a los 3 líderes que más	Encuentro de Líderes Publicación en Día a Día

	fomentan la innovación en sus equipos.	
Colaboración	Relanzamiento de la Wiki de Telefónica como espacio global colaborativo. Actualización de los contenidos de la Wiki y realización de campaña interna para impulsar a los colaboradores a utilizar esta herramienta corporativa.	Día a Día Intranet
	Relanzamiento del Club de la Innovación como espacio presencial colaborativo. Redefinición de esta instancia, como espacio inclusivo de todos aquellos colaboradores que sienten inquietud por la innovación (emprendimiento e innovación en procesos).	Evento especial Día a Día Intranet Sitio Movistar Innova
	Lanzamiento de ADN como espacio local colaborativo, cultura digital 2.0. Plataforma digital instalada en Intranet, que permitirá a los empleados escribir blogs, compartir documentos, impulsar ideas, generar hilos de conversación sobre temas de interés.	Capacitación Evento especial Intranet
	Reconocimiento especial a los empleados que más contribuyen a estos espacios. Selección de las personas más activas en espacios de colaboración para reconocerlas públicamente.	Día a Día Un Aplauso para Ti
Diseño	Pauta para notas, columnas (blogs) y discursos. En el contenido debe reflejarse el cumplimiento de la metodología Design Thinking: Empatía Integrative Thinking Optimismo Esperimentación Colaboración.	Día a Día Sitio Movistar Innova Eventos especiales
	Difusión de temas de tendencias Ekiss, Planeta Telefónica, otros. Se puede sacar partido a una gran cantidad de contenido que se genera en el Grupo Telefónica, difundiéndolo entre los empleados de Chile.	Intranet Sitio Movistar Innova Movistar Innova FB y Twitter
Épica	Difusión de logros y esfuerzos de innovación de Telefónica en el mundo: TI+D, proyecto Juntos para Transformar de Ferrán Adriá, Wayra, Lang Lang.	Intranet Día a Día Sitio Movistar Innova
	Endomarketing en espacios comunes y de apoyo a eventos especiales (pendones, gráfica, entregables)	Espacios Eventos

	Asegurar capítulos de innovación potentes en todos los documentos oficiales de la compañía: página web corporativa, sitio Movistar Innova, Memoria Anual, Informe de Responsabilidad Corporativa, Culture Audit para GPTW, etc.	Documentos especiales
	Publicación de Memoria de Innovación anual con casos destacados y avances del año	Documentos especiales
	Celebración de cierres de capacitación, graduación de emprendedores y pilotos de innovación	Eventos especiales Día a Día
Espacios	Instalación de campaña publicitaria interna en edificio corporativo	Ascensores Casino Baños
	Instalación de campaña publicitaria interna en edificios Santiago y regiones	Ascensores Salas 24 horas Baños
	Instalación de gráfica para sala de reuniones de Club de la Innovación	Edificio corporativo
Información básica	Difusión de la política de incentivos de innovación y emprendimiento	Día a Día Sitio Movistar Innova Endomarketing
	Presentación del programa Movistar Innova a nuevos empleados	Inducción
	Convocatorias a talleres, capacitaciones, concursos	Telefónica Invita SMS Día a Día

Estas actividades se desplegarán a través de un calendario preciso para el año 2012, según se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 **Calendario actividades**

Actividades	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
PRESENCIALES											
Videos Encuentro de Líderes	■		■								
Mensajes Encuentros de Líderes		■			■	■			■		
Inducción de líderes y colaboradores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reconocimiento a líderes						■					■
Reconocimiento a colaboradores		■						■			
COLABORATIVAS											
Relanzamiento Club de la Innovación		■									
Relanzamiento Wiki			■								
Lanzamiento ADN					■						
INFORMATIVAS											
Notas en Día a Día	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicación Memoria de Innovación											■
Difusión política de incentivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MOTIVACIONALES											
Campaña publicitaria	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PARTICIPATIVAS											
Convocatoria incubadora			■					■			
Convocatoria concursos ideas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Encuesta Ranking Empresas Innovadoras							■				

5.5 Medición

La medición de la aplicación de esta estrategia se hará en función de los objetivos planteados para solucionar los problemas descritos y sus soluciones.

En la Tabla 5 se precisa lo que constituirá el Indicador de Cultura de Innovación y su estado al cierre de 2011. Así, para el objetivo general “contribuir a instalar cultura de la innovación”, utilizaremos un indicador combinado en base a las tres preguntas de la encuesta interna corporativa de clima organizacional con las cuales afinamos el diagnóstico cultural para 2011, en que cada pregunta pondera un 30,3%.

Tabla 5		
Indicador Cultura de Innovación		
Dimensión	Pregunta	Satisfacción
Consistencia/ Coordinación e integración de equipos	P. 22 Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono	81%
Adaptabilidad / Probar nuevas formas de hacer las cosas	P.25 En esta empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas	90,6%
Adaptabilidad / Enfoque en el cliente	P35.- En Telefónica satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes	77,0%
Indicador combinado cultura de innovación	Promedio 2011	82,86%

Las mediciones futuras utilizarán información semestral y la meta en el primer año de aplicación de esta estrategia será llegar a niveles de satisfacción de 85% a junio de 2012 y 87% a diciembre de 2012

Para el objetivo de incrementar la participación de los empleados en programas de emprendimiento e innovación, utilizaremos el nivel de participación en las convocatorias de la incubadora Movistar Innova, dado que es el programa del que tenemos mayor sistematicidad de registro. En sus tres años de aplicación, los colaboradores de la compañía han representado un 10% del total de participantes.

Las mediciones serán semestrales y la meta para 2012 será alcanzar un 20% en junio de 2012 y un 25% en julio de 2012.

En cuanto al objetivo de potenciar el orgullo interno hacia la innovación en la compañía, se aplicará como medición el nivel de participación de los empleados en la encuesta anual conducente al Ranking de Empresas Innovadoras. La muestra de 2011 representó alrededor del 10% de la dotación de la compañía. La meta de 2012 será alcanzar una representatividad de 50% de la organización.

5.6 Presupuesto y dotación

La realización de las acciones propuestas en esta estrategia requiere de un presupuesto anual para 2012 estimado en \$85.000.000 (pesos chilenos) aproximadamente, cuyo detalle se muestra en la Tabla 6. Es necesario aclarar que se trata del financiamiento del plan de

comunicaciones exclusivamente y no cubre actividades de capacitación ni implementación de espacios.

Hay costos hundidos (diseño gráfico, diseño multimedia, mantención de sitio Movistar Innova, etc) que son asumidos mediante el presupuesto de funcionamiento de la Gerencia de Innovación y Emprendimiento, de la Dirección de Marketing e Innovación, la Subgerencia de Transformación Cultural y la Subgerencia de Comunicación Organizacional, de la Dirección de Personas.

Tabla 6	
Presupuesto	
Item	Monto en \$
Endomarketing campañas y espacios	50.000.000
Videos	5.000.000
Eventos	20.000.000
Publicaciones	10.000.000
Total	85.000.000

Para la ejecución del plan de acciones durante el año 2012 se requiere la asignación de un profesional (periodista, comunicador) con dedicación de media jornada.

6. CONCLUSIONES

Lo que hace desafiante la Comunicación Estratégica, y la Comunicación Organizacional en particular, es que nos permite participar y aportar en procesos relevantes, muchas veces trascendentales en la vida de las empresas o instituciones en las que trabajamos o asesoramos.

En la elaboración de este proyecto de grado he podido constatar que existe una oportunidad única de aporte a la transformación profunda que requiere Telefónica en Chile, en la aplicación de esta Estrategia de Comunicación Interna para el Fomento de la Innovación.

Innovación y cambio van de la mano. Por tanto, enseñar a esta organización a innovar es asentar su capacidad de transformarse permanentemente. Y como sabemos que en esta empresa los principales cambios estructurales ya fueron realizados, lo que queda es educar, demostrar e insistir para que las actitudes se modifiquen y avancen en la dirección deseada, que se produzca la “doble contingencia” como señala Darío Rodríguez.

También es importante notar que, en los procesos de cambio, la Comunicación Estratégica está muy cerca de la gestión. Los cambios ocurren porque son movilizados intencionadamente, a través del discurso, de las acciones que diseñamos para que las personas se enteren, entiendan y acepten llevar a cabo las nuevas prácticas.

Pero a la vez es fundamental que la comunicación no se confunda con la disciplina conocida como Gestión del Cambio, pues de lo contrario pierde el sentido específico de su aporte, que es motivar y generar los espacios para que los miembros de la organización se escuchen mutuamente, conversen y se den la oportunidad de establecer un sentido común a lo que hacen.

Por otra parte, quiero destacar que a través de la indagación realizada en el último año, con el fin de plasmarla en este proyecto de grado, he podido constatar que los líderes son los principales agentes de comunicación en la organización. Su comportamiento es el mensaje.

Una empresa puede tener una bonita revista institucional, una Intranet con información actualizada de un programa y realizar creativas acciones de marketing relacional con los empleados promoviendo un determinado tema. Pero si una cantidad importante de líderes lo desconoce, no actúa en concordancia con lo que en estos medios se señala, todo será un trabajo inútil y hasta contradictorio. Por ello, la estrategia de comunicación debe partir por los líderes. Por convencerlos a ellos de la importancia, de la necesidad del cambio, y sumarlos como aliados del proceso de comunicación.

Ilusiona pensar en el éxito de un plan como éste, cuyo objetivo es apoyar una transformación cultural que apunta a energizar la empresa, a inyectarle aires nuevos y a

generar nuevas formas de motivación que partan desde las necesidades más sublimes del ser humano: crear y servir.

7. BIBLIOGRAFÍA

BERGER L. Peter, LUCKMANN, Thomas, *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1966

BROWN, Tim, KATZ, Barry *Change by Design How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovations*, Harper Collins ebooks, 2009

LUHMANN, Niklas, *La improbabilidad de la comunicación*. Revista Internacional de Ciencias Sociales, Vol 33 N°1, París, 1981

RODRIGUEZ, Darío *Diagnóstico Organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, sexta edición, 2004

SUTTON, Robert, *Weird Ideas that Work. 11 ½ Practices for Promoting, Managing and Sustaining Innovation*, The Free Press, New York, 2002