



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

El diseño de un plan de comunicación interna para la construcción de la identidad corporativa después de un proceso de adquisición: la compra de Fenix por parte de Colbun en el Perú

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Mayté Janine Delgado Calderón

**Asesor(es):
Dr. Fernando Huamán Flores**

Lima, noviembre de 2020



Resumen

El presente trabajo de investigación busca mostrar cómo un plan de comunicación interna puede aportar a la construcción de la identidad de una organización en el contexto específico de un proceso de adquisición. Se buscará establecer un puente entre la misión de la empresa y los colaboradores, haciendo uso de la comunicación para el logro de objetivos del negocio.

La construcción de la identidad corporativa es el tema crucial razón por la que las percepciones de los colaboradores cobrarán importancia en el proceso hacia identificar la problemática.

Para identificar la problemática principal se realizó un análisis con enfoque mixto, utilizando técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Se empleó la observación *in situ*, entrevistas en profundidad a la plana gerencial; sistematización de información facilitada por la empresa; asimismo, se aplicó una encuesta a los colaboradores; y se analizó información estadística y estudios cuantitativos de clima laboral y bibliografía de especialistas sobre temas directa e indirectamente vinculados a la gestión de la comunicación interna. Toda esta información fue procesada para identificar lo esperado y lo real, es decir, los objetivos del grupo gerencial de la empresa y lo que realmente ocurría entre los colaboradores: se informó sobre la venta, pero no se trabajó sobre las preocupaciones que se gestaron en los colaboradores durante el proceso. Y son estos últimos precisamente el objeto final de la gestión de la comunicación interna. Al contar con un diagnóstico preciso, se procedió a desarrollar una estrategia y un plan de acción que permita aportar al negocio desde la construcción de la identidad de la organización.

El principal hallazgo de la investigación fue la aplicación de la comunicación unidireccional por parte de la empresa, la cual no considera al receptor en su planteamiento, en este caso, al colaborador, lo que significa que se dejan de lado el manejo de sus expectativas, afectándolos emocionalmente y dificultando la construcción de la identidad.

La comunicación es una herramienta propia del ser humano y por el mismo hecho ocurre, de manera equivocada, que las empresas la utilizan de manera intuitiva. Por ese motivo, en este trabajo se desarrolla una estrategia de comunicación acompañada de un plan de acción para obtener un impacto integral para la compañía, incorporando sus planes futuros y así elevar el nivel de compromiso de los colaboradores, a la vez que se construye una identidad distintiva y propia de la compañía en el contexto posterior al proceso de adquisición.



Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Antecedentes, historia y contexto de la organización.....	15
1.1 Cultura e identidad organizacional de Fenix.....	16
1.2 Misión de Fenix.....	16
1.3 Visión y valores de Fenix.....	17
1.4 Sostenibilidad Corporativa en Fenix.....	17
1.5 Proceso de adquisición de Fenix S.A. por Colbun S.A	18
1.6 Visión, misión, propósito, valores y objetivos de Colbun.....	21
1.7 Comunicación de la compra de Fenix a sus principales <i>stakeholders</i>	22
1.8 Implicancias de la nueva estructura y cultura de la organización en los colaboradores y en el entorno.....	24
Capítulo 2 Actores y problemática en el campo de la comunicación.....	35
2.1 Problema principal.....	44
2.2 Problemas específicos.....	44
2.3 Análisis FODA.....	47
2.3.1 Fortalezas.....	47
2.3.2 Oportunidades.....	47
2.3.3 Debilidades.....	48
2.3.4 Amenazas.....	48
Capítulo 3 Estrategia de comunicación.....	51
Capítulo 4 Plan de acción y/o ejecución.....	55
4.1. Etapa 1. Reformular el funcionamiento del área de comunicaciones en Fenix....	55
4.2. Etapa 2. Adaptar e implementar el plan de comunicación interna que permita atender la realidad peruana, y mantenga asociación con la cultura de Colbun.....	58
4.3. Etapa 3. Comunicar y medir de manera sostenida.....	59
Capítulo 5 Evaluación de la toma de decisiones.....	63
Conclusiones.....	65
Referencias bibliográficas.....	67
Anexos.....	73



Lista de tablas

Tabla 1	Valoración del desempeño del área de gestión humana.....	36
Tabla 2	Sentimientos que generó entre los colaboradores el proceso de adquisición.....	36
Tabla 3	Calificación del estilo de comunicación entre colaboradores y jefes.....	39
Tabla 4	Calificación de la comunicación entre Colbun y Fenix.....	40
Tabla 5	Percepción de los colaboradores sobre la claridad con la que Colbun transmite su visión a largo plazo.....	41
Tabla 6	Percepción de los colaboradores sobre la complejidad (sencillez) de los procesos de trabajo antes de realizarse la compra de Fenix.....	42
Tabla 7	Colaboradores: Identificación de similitud entre los valores y modo de trabajar entre Colbun y Fenix.....	45
Tabla 8	Pregunta N° 9 ¿Considera que el hecho que tu empresa se preocupe por los demás/medio ambiente/comunidad, incrementa tu compromiso laboral?.....	49



Lista de figuras

Figura 1	Organigrama de Fenix 2016.....	17
Figura 2	Participación de accionistas de Fenix.....	19
Figura 3	Capacidad instalada para despacho de energía de Colbun.....	20
Figura 4	Cambio de la estructura de la gerencia comercial de Fenix.....	25
Figura 5	Estructura gerencial de Fenix.....	26
Figura 6	Cambio de logo de Fenix.....	28
Figura 7	A quién pertenece la motivación de producir.....	32
Figura 8	Resultado comparativo 2016-2017 subdimensiones clima laboral en Fenix.....	43
Figura 9	Valoración de Ambiente Laboral en Fenix 2017 -2019.....	46
Figura 10	Plan de ejecución Fenix S.A.....	61





Introducción

La presente investigación busca mostrar cómo un plan de comunicación interna puede aportar a la construcción de la identidad corporativa después de un proceso de adquisición empresarial. En ese sentido, se buscará establecer un puente entre la misión de la organización y los colaboradores a través de la gestión estratégica de la comunicación, agregándole un enfoque integral al planteamiento para que impacte en el logro de objetivos del negocio.

El caso a analizar corresponde a la compra de la empresa Fenix (ubicada en Lima, Perú) por la compañía Colbun, ubicada en Santiago de Chile, ambas pertenecientes al sector energía. Es en este proceso de adquisición, y posterior toma de control, en el que se busca mostrar la relevancia e impacto que se hubiera logrado al diseñar y ejecutar un plan estratégico de comunicación interna de largo plazo.

El presente trabajo de investigación iniciará por el análisis del contexto; luego, se procederá a identificar la problemática centrada en el campo de la comunicación para proceder a definir la estrategia a abordar. Asimismo, se presentará un plan de ejecución que detallará acciones tácticas y estratégicas a llevar a cabo desde dentro de la empresa adquirida (Fenix) para lograr resultados deseados en los colaboradores y en beneficio del negocio del nuevo propietario, Colbun.

Así, el diseño del plan se convierte en la herramienta central para la construcción de la identidad corporativa de la organización, para lo que fue indispensable conocer las percepciones de la plana gerencial de Fenix y de sus colaboradores sobre el contexto específico del proceso de adquisición y posterior toma de control por parte de Colbun. Esta información fue analizada para proponer su adecuada gestión a través del plan y hacia el logro de objetivos previamente planteados. A propósito de las percepciones, es recomendable tener presente que:

La percepción de imagen es un tema que ha suscitado interés por parte de instituciones, pues ésta se encuentra estrechamente vinculada a la formación integral de una idea que influye en el desarrollo de una actitud favorable o no hacia la reputación corporativa. De esta manera, los clientes, consumidores, proveedores, colaboradores, entre otros; reciben a través de distintas formas elementos que le ayudan a conformar una idea sobre la institución mediante sus percepciones; por lo que, orientar los esfuerzos y acciones en torno a este intangible, dará como resultado una rentabilidad no sólo monetaria sino una fidelidad y confianza por parte de sus stakeholders. (Pasquel, Báez, Pauker, y Apolo, 2015, p.2)

Siguiendo la cita anterior se necesita conocer aquella idea instalada en los colaboradores sobre la empresa para abordar con eficiencia y tácticas necesarias, la construcción de la identidad organizacional deseada. Es el área de comunicación interna la responsable de aplicar el plan (herramienta) antes mencionado en el marco específico del proceso de adquisición. Este plan será desarrollado en el capítulo 4.

Los intangibles, son elementos que se conciben como beneficios que brinda la institución y se establecen en la mente de colaboradores, clientes y consumidores, los mismos que benefician a los flujos de efectivo o sus equivalentes; pero de sobre manera constituyen aquel valor agregado que logra impregnarse en los grupos de interés como diferenciador frente a los competidores. (Pasquel, Báez, Pauker y Apolo, 2015, p.2)

Es ese elemento diferenciador que se busca identificar a través de la investigación para volcarlo de manera transversal en el plan de acción. Para ello, se hace indispensable hacerse cargo de gestionar los riesgos y no solo mitigarlos; así como también incorporar el sentido de inmediatez informativa en el área de comunicación; en suma, un cambio profundo en el porqué, qué y cómo se gestiona la comunicación interna de la empresa. En este contexto, el trabajo articulado interáreas cobra vital importancia, así como también identificar y conocer el impacto que puede tener la gestión de la comunicación interna de la organización en los objetivos de negocio.

(...) para la construcción de imagen corporativa se debe tener como punto de base las propuestas de Gan y Triginé (2011: 223) quienes comentan que el “ser empresa hoy tiene un significado: ser equipo. Se sabe que cuando se compite con niveles tecnológicos similares, es el equipo humano de cada empresa el que marca la diferencia. Y un equipo humano, para ser equipo, trabaja en comunicación”; es decir, la relevancia de establecer procesos comunicacionales transversales contribuyen a este capital intelectual y la generación de valor. (Pasquel, Báez, Pauker y Apolo, 2015, p.4)

El trabajo articulado entre áreas y colaborativo es un estilo de trabajo indispensable a ejecutar desde la gestión de las comunicaciones. Identificar los mensajes y hacer que estos lleguen a toda la organización haciendo uso de diversos canales permitirá contar con mayor resonancia de la marca. Siguiendo a Wilcox, Cameron y Xifra (2006), “se ha dicho que los empleados son embajadores de la organización porque representan a la empresa en el amplio círculo familiar, de los parientes y los amigos”. (p.582) De este modo es que los colaboradores se convierten en un público relevante para la organización, en tanto su capacidad de resonancia de los mensajes que la

institución pueda brindarles. Por su parte, al autor Piaget (1978), en su obra *La Equilibración de las estructuras cognitivas: Problema Central del Desarrollo*, distingue la multidisciplinariedad, como un nivel en el cual, para solucionar un problema se busca información y ayuda en varias disciplinas; la interdisciplinariedad, como un segundo nivel de asociación entre disciplinas donde la cooperación lleva a una verdadera reciprocidad de intercambio y como consecuencia, al enriquecimiento de conocimiento mutuo; y, finalmente, la trasdisciplinariedad, que la señala como una etapa de integración. Siguiendo a Piaget, y comprendiendo cómo la colaboración facilita la acción recíproca de la persona es que se puede reafirmar la necesidad de hacer uso efectivo de la comunicación sostenida y articulada hacia todos los colaboradores.

La presente investigación se realizó desde un enfoque mixto, utilizando técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Por un lado, se utilizó la observación in situ; entrevistas en profundidad; así como el recojo, análisis y sistematización de información facilitada por la empresa; y, por otro lado, se aplicó una encuesta a los colaboradores de Fenix; se recogieron y estudiaron los datos estadísticos y estudios cuantitativos de clima laboral y de percepción de los grupos de interés de la empresa, entre otros. El análisis se realizó triangulando los resultados cuantitativos con la información brindada por la plana gerencial de Fenix, a quienes se entrevistó. Fue a partir de sus afirmaciones y de las respuestas de los colaboradores en la encuesta que se les aplicó, que se identificó la consecuencia entre lo esperado y lo real, es decir, los objetivos esperados por este grupo gerencial y lo que realmente ocurrió entre los colaboradores hacia la concreción de la adquisición de Fenix: se informó sobre la venta, pero no se trabajó sobre las preocupaciones que se gestaron en los colaboradores durante el proceso, siendo estos últimos el objeto final de la gestión de la comunicación interna. Esta exclusión fue la que permitió plantear la problemática central en el campo de la comunicación. Asimismo, las entrevistas realizadas permitieron agregarle valor adicional al plan de acción que se presentará en esta investigación, en tanto se evidenció que a la fecha los problemas de comunicación entre las empresas aún persisten. Este hecho le brinda vigencia al plan, para lo cual será indispensable resolver este hecho en primera instancia para que el plan a desarrollar pueda ser ejecutado con fluidez.

Adicionalmente se sumó la consulta bibliográfica de especialistas sobre temas directa e indirectamente vinculados a la gestión de la comunicación interna como Álvarez (2001), Barcelo (2001); autores como Fernández, La Casa y Blay (2004), Ongallo (2007), Zapata (2004), Álvarez Nobell y Lesta (2011); Morales Serrano (2001); Zapata (2012), entre otros; así como informes del

Banco Mundial, estudios de investigación realizados por empresas encuestadoras y de análisis de riesgo, entre otros. Esta información permitió aterrizar conclusiones que persiguen interiorizar que son los colaboradores el público sobre el cual se tiene que trabajar siempre ya que tienen un impacto directo en la construcción de la identidad y por ende, en la reputación de la empresa, lo cual repercute directamente en la valorización de la misma que es la razón de ser de toda empresa como lo señala la Real Academia de la Lengua Española (2020) en su segunda acepción: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios con fines lucrativos” (2.f).

Sin embargo, las empresas como actores relevantes de una sociedad requieren de hacer más que lucrar para ser sostenibles en el tiempo. El concepto de desarrollo sostenible se menciona por primera vez en el informe Brundtland (1987), desarrollado por diversas naciones del mundo y presentado a la Organización de las Naciones Unidas – ONU, como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Es decir, se convierte en indispensable la correcta gestión del medio ambiente y del eje social para un desarrollo económico sostenible. En el estudio realizado por la empresa financiera BBVA (2017), denominado La empresa sostenible, aprendiendo de los líderes del índice Dow Jones de Sostenibilidad, se hace mención a la conclusión que hace J. Elkington -autoridad mundial en responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible- al respecto: “el objetivo último de la empresa no es singular (crear valor para sus accionistas) sino triple (crear valor económico, ecológico y social)” (p.21). Por lo tanto, el valor central de la empresa sostenible se encuentra centrado en el desarrollo sostenible. Tener claridad sobre el rol y alcance que tiene una empresa hoy permitirá tener mejor entendimiento sobre aquellas acciones que se requerirán abordar en la estrategia que se planteará a fin de tener éxito en la ejecución de la misma, Es por esta razón que dicho concepto se incorporará en el análisis y propuesta de la presente investigación.

La comunicación es una herramienta propia del ser humano, razón por la cual muchas veces ocurre que las empresas la utilizan de manera intuitiva. Así, en esta investigación se sustentará cómo, cuando esta es utilizada estratégicamente, se puede obtener un impacto integral en una organización.

Capítulo 1 Antecedentes, historia y contexto de la organización

En diciembre de 2014 los entonces propietarios de la empresa Fenix, -central termoeléctrica ubicada en el distrito de Chilca, y que aporta 570 MW al sistema eléctrico interconectado nacional, lo cual representa el 8% de la demanda del país al 2017¹- AEI (estadounidense) y el Grupo Lakas (panameño) pusieron a la venta la empresa.

El objetivo de negocio de dichas empresas es construir y desarrollar negocios de alto nivel de ingeniería para luego venderlos. Este hecho es relevante para el análisis del presente trabajo de investigación en tanto esta podría haber sido la razón para no desarrollar una estrategia de comunicación interna en la empresa. J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020) indicó lo siguiente:

El anterior dueño tenía claro que una vez se pusiera en operación la planta iba a ser vendida. Entonces el objetivo era poner la compañía en posición de venta, lo cual implicaba no tomar riesgos ni generar contingencias en la medida de lo posible.

Al respecto, Nobell y Lesta (2011) destacan el rol relevante de la comunicación interna: Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización (Nobell y Lesta, 2011, p.3).

A pesar del objetivo que tenían los dueños anteriores y siguiendo a Nobell y Lesta (2011) en la cita anterior, haber gestionado la comunicación interna pudo representar una ayuda para la empresa Fenix para sentar bases hacia el logro de objetivos y la construcción de la identidad. Además, sabiendo que en un futuro cercano serían vendidos a otra organización, lo que les hubiera otorgado un valor adicional en tanto capital humano cohesionado y orientado a resultados. Adicionalmente, cabe mencionar que Fenix no cuenta con un área de comunicación interna; en su lugar, la jefatura de Gestión Humana es la encargada de realizar tareas vinculadas al tema, hecho que no le agregó la mirada estratégica necesaria en el momento.

¹ Entrevista brindada por el entonces gerente general, Ernesto Córdova a la revista Mining Press: <http://miningpress.com/nota/282493/humala-inaugura-fenix-power-la-ct-de-chilca> En ese momento (2015), el aporte eléctrico de Fenix representaba el 10%.

1.1 Cultura e identidad organizacional de Fenix

Antes de describir la cultura de Fenix, es importante destacar a qué refiere dicha palabra:

La palabra cultura puede usarse con significados diferentes dependiendo de las circunstancias y ocasiones; en nuestros días predominan dos orientaciones básicas: una que tiene que ver con “cultivo” y desarrollo de facultades y otra con componentes no transmitidos genéticamente que dan a un conglomerado humano una característica que la distingue de otras similares y que se denomina identidad. (González 2013, p.2)

Por su parte, cultura organizacional es un concepto que como menciona Moya (2015) en su tesis de grado -Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas-, es clave para comprender cómo funciona y se dirige una empresa, a lo que Moya agrega:

Es decir, la cultura se define como los hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. Entre ellos están el conocimiento, las creencias, la moral, las costumbres, entre otros aspectos. De ahí que, el factor cultural será un elemento primordial en el comportamiento de la empresa frente a los diversos públicos internos y externos. (Moya, 2015, p.14)

1.2 Misión de Fenix

En relación a la cultura de la empresa, la misión de Fenix se encuentra definida de la siguiente manera: producir energía con los más altos estándares de calidad y ética en beneficio de nuestros grupos de interés, enfocados en la preservación del medio ambiente, la seguridad y el desarrollo de nuestro capital humano. Al respecto, cabe destacar lo siguiente:

Uno de los pilares fundacionales de toda organización es su misión. Constituye su filosofía, el por qué y para qué de su existencia. La misión es la expresión general de las premisas de la institución, que surgen de los valores y expectativas de los promotores y accionistas de la empresa o institución. (Matilla, 2008, p.48)

En ese sentido, la misión es clave para la construcción de la identidad de una organización: La identidad (“quién soy”, incluso antes de “qué hago”). Es el ADN de la organización y la matriz de su exclusividad diferencial, que se extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones. Son todos aquellos signos, datos y materializaciones de la organización que pueden considerarse innatos y permiten reconocerla como tal; es decir, reconocerla, identificarla y memorizarla en su individualidad. (Nobell y Lesta, 2011, p.11).

La identificación en una organización se encuentra relacionada a la manera en cómo se vinculan sus colaboradores, quienes además de contar con una identidad individual, permiten que en su conjunto, la institución desarrolle una personalidad única por la que será reconocida.

1.3 Visión y valores de Fenix

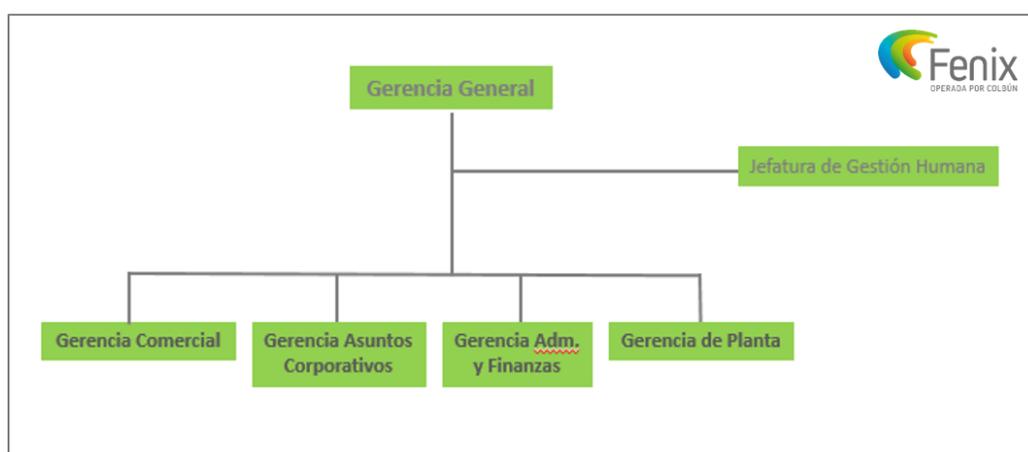
La visión de la organización es ser una empresa referente en la generación y comercialización de energía segura, competitiva y sostenible; y tiene como valores: integridad, excelencia, pasión, innovación y colaboración.

1.4 Sostenibilidad corporativa en Fenix

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo último de la empresa no es singular (crear valor para sus accionistas) sino de triple acción. La sostenibilidad corporativa, de acuerdo a un artículo de la revista Harvard Deusto (2019) "es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social". En Fenix, el área responsable de este tema es Gestión Social, la cual forma parte de la Gerencia de Asuntos Corporativos; y el área de Gestión Humana, por su parte, es la encargada de sus colaboradores. En el organigrama que se presenta a continuación se puede apreciar de mejor manera:

Figura 1

Organigrama de Fenix 2016



Nota: Reproducción del organigrama gerencial de Fenix hasta el 2016. Información obtenida en entrevistas a gerentes de Fenix.

Al ser un actor relevante en la sociedad, toda empresa tiene una responsabilidad en su accionar social en aras de atender las necesidades del entorno. Al respecto, el psicólogo humanista Maslow (1943) señala en su libro “Una teoría sobre la motivación humana”, que nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. En ese sentido, Fenix realiza un aporte relevante en la ciudad en la que se encuentra ubicada. Al respecto, J. Salinas (comunicación personal, 14 de abril de 2020) señaló: “Su principal foco era la solución que Fenix había dado a la población, otorgarle agua potable de forma gratuita”.

Aún así, y como se mencionó al inicio de este capítulo, la empresa que construyó Fenix no estaba dispuesta a enfrentar riesgos dado que el objetivo era venderla, lo que implicaba mantener una relación estable, fluida y calmada con todos sus públicos de interés: comunidad, autoridades locales y centrales, proveedores, accionistas, colaboradores y clientes. Teniendo en consideración que la planta sería el activo a venderse, los esfuerzos estaban puestos en la correcta gestión del entorno social de la misma. En 2017 la empresa emitió un compendio sobre la gestión social de Fenix (Ver Anexo B) en el que se resume el trabajo realizado desde el 2011, y donde se menciona el objetivo que tenían durante esa etapa: promover la calidad de vida de la comunidad vecina. “En Fenix mantenemos el compromiso de promover la calidad de vida de los vecinos de nuestra área de influencia a través de diversas actividades promovidas y desarrolladas de la mano de los pobladores, tanto en Las Salinas como en Chilca”. (Fenix, 2017)

1.5 Proceso de adquisición de Fenix S.A. por Colbun S.A

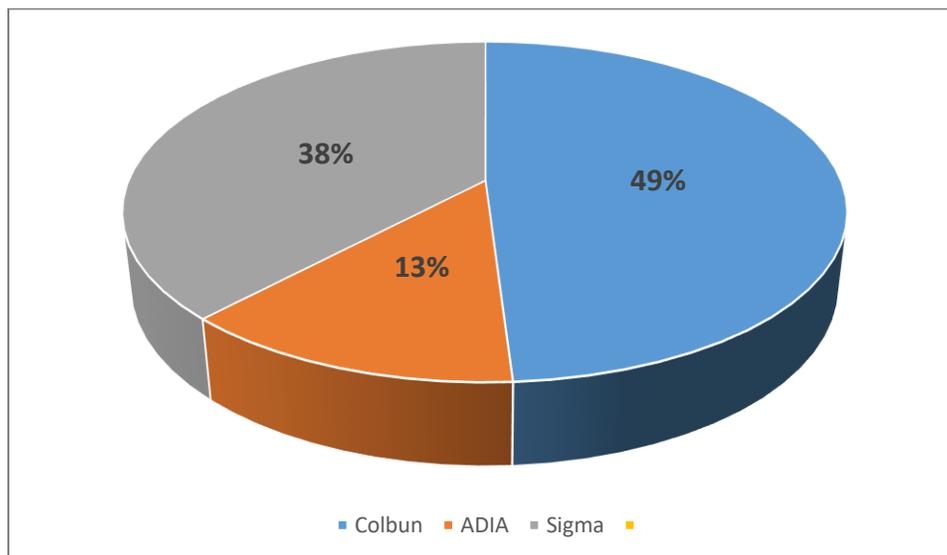
En Diciembre de 2015 se concretó la venta de Fenix liderada por Colbun con el 51% de participación en un consorcio en el que también participan Abu Dhabi Investment Authority – ADIA, (a través de su subsidiaria Blue Bolt A 2015 Limited con el 36% de participación) y el Fondo de Inversión en Infraestructura administrado por Sigma del Perú (13%). Colbun pagó US\$171.4 millones por el 100% de las acciones de Fenix, esto implicó una valorización de sus activos en alrededor de US\$ 786 millones².

En la figura 2 que se muestra a continuación, se puede apreciar la participación porcentual de los accionistas.

² Información emitida a través de una nota de prensa publicada en el sitio web de Colbun: <https://www.colbun.cl/consorcio-liderado-por-colbun-compra-empresa-generadora-fenix-power-peru/>

Figura 2

Participación de accionistas de Fenix.

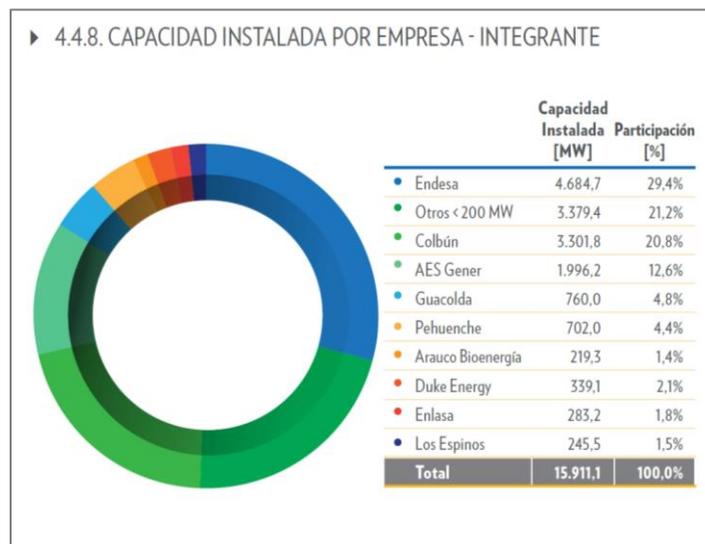


Nota: La figura representa la participación en términos porcentuales entre los accionistas.

Colbun, la empresa que lidera el consorcio que adquirió Fenix, opera en Chile desde hace más de 30 años en el sector de la energía desde dos subsectores: generación y transmisión. Según el reporte anual 2015 del Centro de Despacho Económico de Carga del Sistema Interconectado Central de Chile (Ver Anexo C), –año en el cual Colbun finiquitó la compra de Fenix- señala a Colbun como un jugador relevante en el mercado chileno, ubicándolo dentro de las primeras 5 empresas eléctricas con mayor capacidad instalada en el país (Ver Figura 3). Además, cabe señalar que cuenta con más de 1,000 colaboradores; 27 plantas de generación eléctrica -incluida Fenix- y 4 proyectos en curso.

Figura 3

Capacidad instalada para despacho de energía de Colbun.



Nota: Figura extraída del Reporte Anual 2015 de CDEC SIC.

De acuerdo al Boletín del Mercado Eléctrico emitido por la Asociación de generadoras de Chile (2019), Colbun ocupa el puesto tres de las empresas del sector generación de energía en Chile en relación a su nivel de participación de mercado y generación bruta de energía (Ver Anexo A). A nivel de percepción es una empresa con un ambiente laboral positivo. En 2013 recibió un reconocimiento en la categoría Grandes Empresas con motivo del desarrollo integral logrado entre sus trabajadores. El premio, denominado Sergio May Colvin, fue otorgado por Caja Los Andes, institución que reconoce los esfuerzos que realizan las empresas para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores³.

Colbun cuenta con un perfil que muestra un desempeño positivo y responsable en Chile, y en su proceso hacia la internacionalización, es importante mencionar que la adquisición de Fenix en Perú, es su primer para iniciarlo.

³ Nota de prensa emitida y publicada en el sitio web de Colbun: El reconocimiento que entrega anualmente la Caja Los Andes, destaca a las empresas comprometidas con las buenas prácticas laborales que aporten a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, además de su contribución en materia de Responsabilidad Social. <https://www.colbun.cl/nosotros/reconocimientos/2013-premio-sergio-may-colvin/>

1.6 Visión, misión, propósito, valores y objetivos de Colbun

La visión de Colbun es ser una empresa referente en la generación y comercialización de energía segura, competitiva y sostenible; y su misión, generar valor de largo plazo desarrollando y gestionando activos de infraestructura energética, integrando con excelencia las dimensiones económicas, técnicas medioambientales y sociales.

El propósito de esta empresa es contribuir con la mejor energía al futuro de la región; y como valores tiene registrados: integridad, innovación, excelencia, colaboración y pasión.

Por otra parte, los objetivos corporativos planteados para el 2020 consideran un conjunto de criterios conocidos como: EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), seguridad, gestión operacional, gestión socioambiental, plan de desarrollo y la transformación digital de la organización. A continuación se aborda el concepto de objetivos con la finalidad de tener claridad en la diferencia existente con la misión de una empresa, siendo esta última la protagonista hacia la construcción de la identidad de la organización.

De este modo, asumen que los objetivos son anteriores a la estrategia y que ésta posee la función de establecer cómo alcanzarlos (...) Asimismo, las metas, para ser operativas, deberán transformarse en objetivos formalizados, cuantificados y periodizados. En ese sentido, conviene matizar y dejar claro que si bien toda organización posee una única misión, por regla general, coexiste diversidad de metas y de objetivos (...). (Matilla, 2008, p.48)

Se puede concluir entonces, que los objetivos y metas pueden ir variando por diversas variables internas y/o externas al negocio. Sin embargo, la misión es una sola.

Colbun considera que el negocio de la organización es la sostenibilidad. En su página web (Colbun, 2019), en la sección Sostenibilidad señala: “La sostenibilidad es el negocio de Colbun y debe estar integrada en todas las áreas de la compañía”. En ese espacio destaca una gráfica que se titula la “turbina de la sostenibilidad” (Ver Anexo H) en la que se puede visualizar el crecimiento y la rentabilidad (del negocio) ubicados al centro de la misma, ambos, alimentados por el valor de sus grupos de interés, -representados por las aspas de la turbina- y finalmente, la fuerza que mueve la turbina se encuentra expresada por la excelencia en la gestión de las personas, la gestión socioambiental y la gestión operacional.

Como ya se mencionó anteriormente, Colbun cuenta con más de mil colaboradores en su planilla y 26 plantas de generación eléctrica en Chile; mientras que Fenix, poco más de 71⁴ colaboradores y 1 planta. Conociendo la importancia de la sostenibilidad para Colbun –lo cual incluye al colaborador-, en su Memoria Anual 2019 (Ver Anexo D) destaca aquello que consideran importante para la correcta gestión de la comunicación con sus grupos de interés:

El involucramiento y *engagement* de sus grupos de interés son esenciales para un buen desarrollo del negocio de Colbun, en todas sus dimensiones: trabajadores, inversionistas, proveedores, comunidades y clientes. Para cumplir con este propósito, es muy relevante tener un diálogo y una comunicación permanente y fluida con ellos, que permita detectar oportunidades y gestionar riesgos. (Colbun S.A., 2019, p.4)

Como bien se menciona en el documento es indispensable el uso de la comunicación como herramienta que permita anticiparse a los hechos. Al respecto, Nobell y Lesta (2011) destacan que:

La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como el externo en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. (Nobell y Lesta, 2011, p.3)

Así, Colbun reconoce y evidencia en dicho documento la importancia que tiene el diálogo en su accionar como parte de la gestión de la comunicación y de su cultura como empresa para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

1.7 Comunicación de la compra de Fenix a sus principales *stakeholders*

La compra se oficializó en diciembre de 2015 y esta fue conocida por su publicación en medios de comunicación como Gestión y El Comercio. El 15 de dicho mes se llevó a cabo un taller informativo para poco más de 71 colaboradores que conformaban Fenix con la finalidad de informar sobre el proceso de adquisición y los intereses de Colbun en el país. Cabe mencionar que antes de este momento se había enviado un correo electrónico a los colaboradores de Fenix informando que la venta se había concretado, motivo por el cual se les invitaba a participar de dicho taller. No se brindó mayor detalle, razón por la que los rumores de pasillo empezaron a gestarse.

Terminada la presentación a todos los colaboradores, se llevaron a cabo reuniones separadas por cada una de las cuatro gerencias de Fenix: administración y finanzas, comercial, asuntos

⁴ El número de personal corresponde a la actualización de data obtenida hasta el 2017 en Fenix.

corporativos y planta. Cada una de ellas liderada por los gerentes de división de Colbun en coordinación con los gerentes de Fenix, y espacios en los que dieron a conocer los objetivos del nuevo dueño por plazos. Como señala R. Aliaga (comunicación personal, 7 de mayo de 2020): “inicialmente su objetivo era el de conocer la empresa por dentro con mucho nivel de detalle”. Asimismo J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020) indicó: “el objetivo era que la toma de posesión generara el menor trauma sobre la organización y los colaboradores”.

Terminada esta actividad, se realizó el proceso de información formal a los otros grupos de interés de la empresa: autoridades gubernamentales, medios de comunicación, población de chilca, entidades reguladoras y fiscalizadoras, empresas del sector y vinculadas, proveedores, clientes y potenciales clientes.

En enero de 2016 se llevó a cabo un segundo taller en el que participaron nuevamente gerentes de división de Colbun, los cuatro gerentes de Fenix y algunos de sus mandos medios (jefes, coordinadores) con personal a cargo, para que luego sean ellos quienes trasladen la información a sus equipos.

En este segundo taller se realizaron diversas actividades organizadas en grupos mezclados por representantes de ambas empresas para que se familiaricen y se pueda entender que existía un objetivo en común: el éxito de la gestión de la organización. En este taller se transmitieron los objetivos por área a lograr en los 120 días posteriores; asimismo, se definió el proceso de reporte que se aplicaría para evitar la duplicidad de tareas así como el desgaste del recurso humano. Así empezaría una etapa de cambios y adaptación para los colaboradores de Fenix:

El proceso de cambio implica necesariamente la reformulación de conceptos y valores muy divulgados en las últimas décadas y muy incorporados en la cultura de las organizaciones y de sus dirigentes. Durante mucho tiempo, el conservadurismo y la resistencia al cambio constituyeron sinónimo de prudencia. Y a cambio de esta prudencia, la creatividad y el espíritu pionero fueron sistemáticamente inhibidos y desestimulados. (Chiavenato, 1994, p. 393)

Durante la primera etapa de la toma de posesión por parte de Colbun no se realizaron despidos masivos. Sin embargo, se realizaron dos desvinculaciones puntuales durante los primeros meses. La primera fue la persona a cargo del área de Gestión Humana, quien no cumplía con el perfil deseado para los fines de la empresa; el segundo, el Gerente de Planta, quien no logró

adaptarse al nuevo sistema de trabajo y reporte. Al respecto, J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020) comentó:

A algunos colaboradores no les fue tan fácil la adaptación a un régimen que demandaba mucho mayor esfuerzo de *reporting* y donde el dueño estaba más cerca de las actividades locales. Un caso claro fue el del Gerente de Planta que antes de Colbun gozaba de una libertad de acción muy amplia y que nunca se pudo acomodar a la nueva realidad y terminó saliendo por problemas de comunicación y coordinación con su jefe en Colbun. Por otro lado, creo que luego del cambio que se hizo casi al inicio de la toma de control de Colbún, el área de Gestión Humana ha tenido un vuelco positivo muy significativo. Esta, es un área que apoya mucho al colaborador, que se preocupa por su bienestar, que conoce al personal. Y en las encuestas realizadas, se aprecia que los colaboradores valoran muy positivamente el trabajo realizado.

Aquí cabe hacer mención a una cita de Nobell y Lesta (2011) en la que destacan el perfil del comunicador que una organización requiere para entregar valor a la misma:

Actualmente, muy pocos profesionales de la comunicación miden su tarea en relación con los demás procesos de gestión y, fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales. El resultado es que, en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y, por tanto, no participan de las decisiones claves de la organización (p.4).

Tomando en consideración la declaración anterior de J. Cayo sobre el rol de la persona a cargo del área Gestión Humana (la cual realiza tareas de comunicación interna) y la falta de un área de Comunicación Interna o de su conocimiento y mirada estratégica; la cita anterior tiene un aporte relevante, en tanto sugiere un desconocimiento de fondo en torno al alcance de un profesional con este perfil o del alcance de la comunicación interna, lo que podría promover la reducción de su campo de acción a tácticas puntuales y no determinantes o de fondo para el negocio que es a lo que se debería de aspirar.

1.8 Implicancias de la nueva estructura y cultura de la organización en los colaboradores y en el entorno

Los objetivos de Colbun, el nuevo propietario, estaban centrados en potenciar el área comercial, por lo que se produjo un cambio estructural en el organigrama de Fenix. Al respecto, J. Salinas (comunicación personal, 14 de abril de 2020) señaló lo siguiente:

Establecimos una nueva estructura, con funciones más acorde a una organización centrada en estrategia de largo plazo, con análisis de riesgos comerciales, con control de costos; definimos cambios en las responsabilidades de los colaboradores y también sus cargos, crecimos al doble (en personal), incorporamos nuevas personas de empresas de la competencia que llegaron a asumir funciones de mayor responsabilidad en el área y con una cultura diferente a la de Fenix.

En las figuras 4 y 5 que se muestran a continuación se pueden visualizar láminas extraídas de la presentación realizada por el Gerente Comercial al Directorio de Fenix para sustentar el cambio estructural de dicha área. En la Figura 4 se puede ver la estructura del área comercial antes (izquierda) y después (derecha) de la toma de posesión por Colbun. En la figura 5 se muestra el organigrama gerencial de Fenix en la actualidad.

Figura 4

Cambio de la estructura de la gerencia comercial de Fenix



Nota: Figuras que muestran la estructura anterior y actual de la gerencia comercial, extraídas de la presentación realizada al Directorio para sustentar el cambio estructural del área.

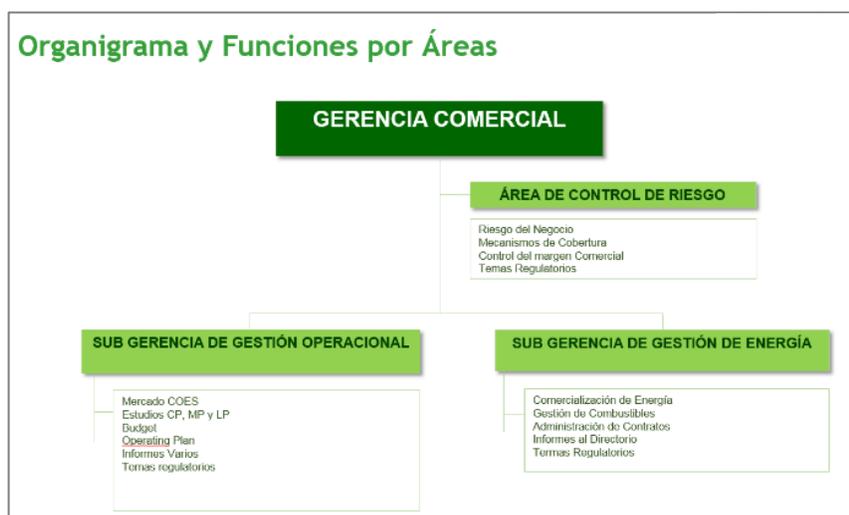
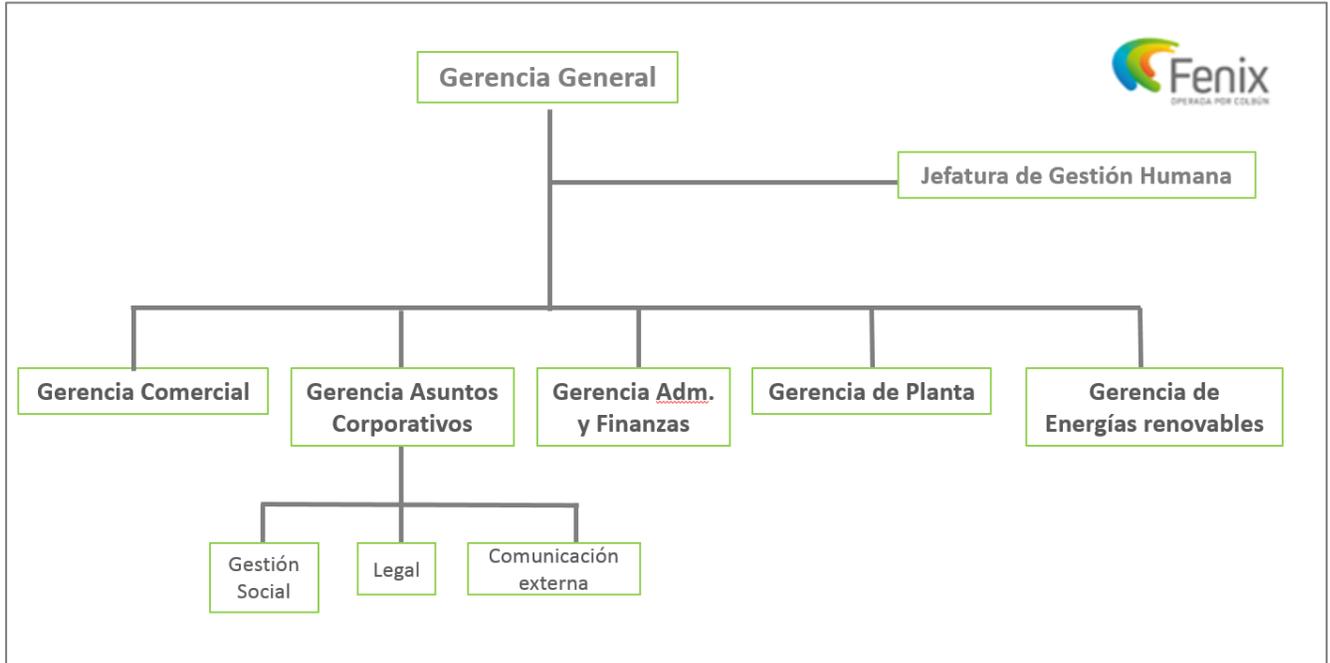


Figura 5

Estructura gerencial de Fenix



Nota: Recreación del organigrama de Fenix, haciendo énfasis en la Gerencia de Asuntos Corporativos

En su declaración, J. Salinas hace mención a la contratación de nuevos colaboradores con una cultura distinta a la de Fenix debido que se buscaba mejorar sustancialmente el área comercial. Para esto se requería traer personal con miradas y experiencias distintas para que se incorporaran al resto del equipo. Tomando en consideración esta nueva mirada que se empezaba a incorporar al proceso de contratación, cabe hacer mención sobre cómo es la cultura organizacional de la empresa:

“El proceso de toma de decisiones (en Colbun) es relativamente corto al tratarse de una organización bastante plana”, indicó J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020). Por su parte, R. Aliaga (comunicación personal, 7 de mayo de 2020) señaló: “el estilo de administración al interior de Fenix es bastante horizontal. Los gerentes y jefes son muy cercanos a los colaboradores (...)”.

Castells (1996) hace mención sobre la empresa horizontal: “es una red dinámica y estratégicamente concebida de unidades autoprogramadas y autodirigidas basada en la descentralización, la participación y la coordinación” (p.217). Existe pues una diferencia relevante en el manejo conceptual: excede el trato “cercano” al que hace mención el gerente de asuntos

corporativos de Fenix, abarcando un ámbito más estructural. En esa misma línea el mismo autor destaca:

La propia gran empresa ha cambiado su modelo de organización para adaptarse a las condiciones imprescindibles que marcan el rápido cambio económico y tecnológico. Cabe definir el cambio principal como el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal (...). (Castells, 1996, p.214)

En la figura 5 antes mostrada se visualiza el actual organigrama gerencial de Fenix. La diferencia más relevante con respecto a la estructura que tenía antes de ser comprada es que la jefatura de Gestión Humana pasó a reportar y coordinar directamente con la Gerencia General. Este cambio conversa con la declaración del gerente general con respecto al primer cambio que realizó en la organización en dicha área -al desvincular a la persona encargada de dicha área-, así como su enfoque en el personal.

Así, las implicancias de la nueva estructura en la organización se pueden resumir de la siguiente manera:

Todo cambio –en transferencia, reorganización, ampliación o reducción de actividades, fusión con otras organizaciones, nuevos productos o servicios, nuevos mercados, nuevas tecnologías, etc.- ya sea para mejorar o empeorar, provoca un desplazamiento de lo antiguo y de lo usual y los sustituye por una nueva situación que casi siempre es desconocida e incierta. (Chiavenato, 1994, p.392)

Luego de los cambios estructurales antes mencionados y pasados varios meses desde la toma de posesión, Colbun inició el trabajo correspondiente para trasladar su cultura corporativa a Fenix. Esto se ve reflejado en la nueva imagen de la marca: su renovada página web, la aplicación de un nuevo estilo gráfico (colores, tipografía, etc.) y el nuevo logo de Fenix que contiene una frase debajo que dice “operada por Colbun”. F. Pérez (comunicación personal, 17 de abril de 2020) señala que la cultura de Fenix la encuentra “alineada a la cultura de Colbun, con la particularidad de tener una fuerte influencia de ser una compañía en etapa de construcción”.

En 2016, Colbun publica su primera Memoria Integrada, fusionando la Memoria Anual y el Reporte de Sostenibilidad. Así lo mencionan en la línea de tiempo que muestra en su Memoria Integrada 2019 donde señalan que Colbun presenta una nueva imagen corporativa reflejándose en modificaciones realizadas en el logo de la empresa. Estos cambios fueron trasladados también a Fenix, siendo el más sustancial pasar de llamarse Fenix Power a solo Fenix, cambio con el cual

Colbun inicia el paso hacia el liderazgo en la gestión de marca de dicha empresa en Perú (Ver Anexo G).

Figura 6

Cambio de logo de Fenix.



Nota: El logo de la izquierda corresponde a la imagen de Fenix antes de ser adquirida; el logo de la derecha, contiene los cambios aplicados luego de que Fenix sea comprada por Colbun.

Como ya se mencionó, Fenix representa el primer paso en el proceso de internacionalización para Colbun, razón por la que cabe mencionar un análisis sobre dicho proceso, basado en estudios sobre corporaciones japonesas y estadounidenses que consta de 3 estrategias: la primera refiere a aquellas que realizan inversiones fuera de su nación, las cuales se hacen más del sistema de control; la segunda, apunta a desarrollar una estrategia global articulada; y la tercera, que se basa en redes transnacionales (Castells, 1996). Sobre los tipos de estrategia que se utilizan para el proceso de internacionalización, Castells (1996) agrega: “la estrategia con un planteamiento verticalista invitaría al fracaso en un entorno de cambios constantes y con dinámicas de mercado muy diversas” (p.215).

Durante la primera etapa de toma de posesión por parte de Colbun, se mostró una estrategia de mayor control. De igual manera, y como en todo proceso de cambio, las normas formales e informales se vieron afectadas por aquellos aspectos no evidenciados, intangibles, no regulados y que no se transparentan, los cuales suelen decantar en la generación de ruido entre los colaboradores. Para tener mejor entendimiento sobre las normas formales e informales en una organización y comprender por qué representan un aspecto importante en la descripción cultural de ambas empresas cabe mencionar a Aguirre (2004) quien indica que existen dos tipos de organización: formal y dinámica (también conocida como informal). La primera, es estructurada y estática, donde prevalecen las jerarquías, la integración de tareas y el objetivo final. La segunda, depende de las interacciones que se gesten entre ambas partes -es dinámica y no está regulada-, tiene su propia cultura y desarrolla sus tareas desde el liderazgo.

Con respecto al desarrollo de tareas y a la manera en la que éstas se llevaban a cabo en la empresa, J. Salinas (comunicación personal, 14 de abril de 2020) señaló que:

No existía enfoque ni estrategias en temas comerciales y estratégicos de la compañía. Contar con una estrategia permite expresar qué es lo que queremos hacer, cómo lo queremos hacer y hacia dónde nos va llevar, de manera ordenada y sistematizada. Esta, sin duda, debe estar basada en información sólida y ser medida de manera constante para identificar espacios de mejora. Este estilo de trabajo estratégico brinda mejores resultados ya que favorece el clima laboral, así como el alcance de resultados en beneficio de la organización.

Como se indicó al inicio de este capítulo, el objetivo inicial al desarrollarse la planta de Fenix era ponerla a la venta, razón por la que podría no haber sido de interés desarrollar una estrategia de comunicación interna en la empresa; por otro lado, Colbun al ser un operador eléctrico con objetivos claros de crecimiento y con enfoque en el desarrollo del recurso humano como lo señala en su memoria anual 2019 (Ver Anexo D) sí lo tiene en consideración. Al respecto, J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020) indicó:

El objetivo era que la toma de posesión generara el menor trauma sobre la organización y los colaboradores. Aun cuando era inevitable que hubiera intranquilidad entre los colaboradores por el riesgo a lo desconocido y el reto de aprender a trabajar con una matriz que iba a estar mucho más encima del día a día que el anterior dueño, la estrategia era lograr que la transición fuese muy rápida y con los menores cambios posibles.

Existían entonces consideraciones básicas para lograr que el cambio sea lo menos traumático posible, por lo que será importante conocer cómo y qué hicieron para lograr para que fuera rápido por un lado, y sin mayores cambios, como indica J. Cayo en la cita anterior.

Durante los procesos de cambio en las empresas, estas, suelen ser bastante conservadoras y no se encuentran preparadas para el cambio; esperan a que ocurran, siendo muy pocas las que se adelantan de manera proactiva (Chiavenato, 1994). Esta cita resulta relevante en tanto destaca la capacidad de anticipación a hechos como parte sustancial de una estrategia, lo cual implica contar con información que permita accionar antes de que ocurran los hechos.

Los cambios que se gestaron en Fenix, aunque menores, facilitaron la gestación de sentimientos de incertidumbre y preocupación por su situación laboral en el corto o mediano plazo entre los colaboradores. “(...) se originó un malestar previo natural que se tradujo en

desmedro del clima laboral, algunos menos tomaron otros caminos”, J. Salinas (comunicación personal, 14 de abril de 2020).

Sentimientos de incertidumbre comenzaron a gestarse, por lo que se podría hacer mención a partir de este punto, sobre la gestión de las expectativas de los colaboradores.

Al respecto, Castells (1996) indica que “Los errores de articulación son la falta de acoplamiento total o parcial entre lo que se desea y de lo que se dispone” (p.216). Señala, además, que dichos errores son difíciles de evitar y sus impactos suelen tener un mayor impacto. (Castells, 1996)

Precisamente administrar las expectativas de las personas pasa por identificarlas y trabajar en aquellas que resultan valiosas para el negocio. De acuerdo al artículo de la EAE Business School (2019) titulado Pirámide de Maslow y economía ¿equiparables?, en el que se vinculan aquellas necesidades humanas de las que habla Maslow (1943) y que todo individuo necesita satisfacer, (necesidades básicas, seguridad, la pertenencia, la estima y la autorrealización) con la economía, en tanto esta última permite satisfacer el propósito de cada una de aquellas necesidades. El sentido de pertenencia del individuo a un espacio determinado -en este caso Fenix- se encuentra estrechamente vinculado con la confianza y el respeto, necesidades fundamentales en una organización para el logro de objetivos.

Conociendo el impacto que tienen los colaboradores en su rol de altavoces de toda empresa, es importante y necesario conocer sobre la imagen de la empresa en términos externos. En 2017, un año después de efectuada la compra de Fenix, Colbun realizó un estudio de imagen que tuvo como objetivo evaluar las percepciones de la población de Chilca sobre el sector energético y Fenix (Ver Anexo I) para identificar si se habían producido cambios profundos en la zona de influencia como producto del cambio de dueños. La metodología consideró una muestra de 401 encuestas aplicadas entre el 4 y 21 de agosto de 2017 a hombre y mujeres mayores de 18 años residentes de Chilca (Ver Anexo F).

En los resultados de dicho estudio, una de las conclusiones a las que llegó la empresa encuestadora fue: “todas (las empresas que operan en la zona) han visto caer sus indicadores ligeramente con respecto a la medición pasada. Al parecer, en 2015 hubo unas expectativas más altas que poco a poco se han ido diluyendo” (IPSOS, 2017) (Ver Anexo K).

Esta conclusión es relevante debido a que le permitiría a Colbun identificar aquellas expectativas que se puedan haber generado en relación a la comunidad de influencia directa como

resultado de la compra de Fenix para administrarlas correctamente. Esta información es relevante por dos razones: la primera, se pudo haber hecho uso de la distribución de mensajes al interior de la empresa para amenguar dichas expectativas, sabiendo que los colaboradores representan un medio de transporte comunicacional; y la segunda, que al ser los colaboradores un grupo de interés para la empresa, sus expectativas también debieron ser mapeadas.

La ayuda en momentos de emergencia y la contribución a la mejora de los servicios de salud son los principales aportes reconocidos a la empresa en su zona de influencia directa, de acuerdo a los resultados del estudio realizado por Ipsos (2017) (Ver Anexo J).

Este mismo estudio muestra cómo los indicadores de reputación de la empresa cayeron ligeramente con respecto al 2015, por lo que se concluye también que “muy pocas personas (del universo de encuestados) se sienten cercanas a la empresa” (IPSOS, 2017) (Ver Anexo L). De acuerdo a este informe, la familiaridad de la empresa cayó siete puntos porcentuales, obteniendo, en 2017, 16% de respuesta favorable sobre el conocimiento de la empresa; por su parte, el indicador de confianza cayó cuatro puntos, obteniendo, en el mismo año, 9%. Este mismo estudio indica que más del 50% de encuestados tenía una opinión favorable hacia Fenix. Cabe mencionar que, a diferencia de las otras empresas generadoras de energía del país Fenix solo cuenta con una planta en el país, razón por la que no es tan conocida por otros sectores. Este sería un reto adicional para Colbun en tanto elevar el conocimiento de marca, con la finalidad de alcanzar más y mejores contratos comerciales de largo plazo.

Con la finalidad de analizar el resultado anterior, es oportuno mencionar lo señalado por el Grupo Banco Mundial (2015) en su documento Panorama general: mente, sociedad y conducta, en el que señala que las personas, luego de analizar los costos y beneficios posibles desde el interés propio, suelen tomar decisiones racionales. Los individuos, en términos generales, como se señala en dicho pergamino, son seres totalmente maleables y emocionales, por lo que es importante contener información en un contexto de post compra -como lo hizo Colbun- con la finalidad de tomar las medidas convenientes y a tiempo.

La variación de los resultados en el estudio antes mencionado concuerda precisamente con el ingreso de un nuevo dueño con espaldas financieras más holgadas que el anterior, y que además, es extranjero. Esto podría haber elevado las expectativas de la sociedad directamente vinculada con la empresa (público externo e interno).

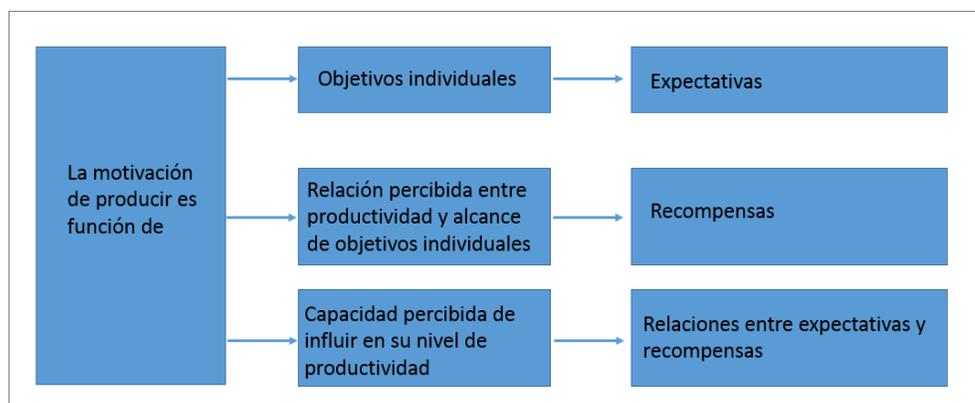
(...) la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo, cuando un individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar de los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). (Chiavenato, 1994, p.59)

En la cita anterior se hace mención de un tema crucial y que aplica también para el público interno de una compañía, en tanto este también regula su comportamiento frente a un hecho, para el caso de este estudio, un nuevo operador y dueño, escenario que lleva al individuo a evaluar y reconsiderar sus medios y fines.

En la figura 7 que se muestra a continuación se puede entender de mejor manera los conceptos mencionados en la cita anterior relacionados a la motivación y la generación de expectativas:

Figura 7

A quién pertenece la motivación de producir



Nota: Gráfica reproducida del libro de Chiavenato, que muestra los tres factores de la motivación para producir.

Siguiendo a Chiavenato, las expectativas generadas en cada colaborador se encuentra directamente relacionada con sus objetivos personales y estos a su vez con la motivación para producir (para la empresa). Lo mismo ocurre con el público externo, hecho que sí midió la empresa a través del estudio de imagen antes mencionado, lo que le permitió desarrollar tácticas específicas para su administración.

Luego de haber analizado el contexto e historia del proceso de compra de Fenix por parte de Colbun, y haber detallado aquellos aspectos vinculados al proceso de construcción de identidad, en el siguiente capítulo se abordará el problema principal y aquellos específicos que se han logrado identificar para luego, realizar un análisis FODA que permita, en el tercer capítulo, trabajar en la estrategia para atacar dicha problemática en el campo de la comunicación.





Capítulo 2 Actores y problemática en el campo de la comunicación

En el capítulo anterior se indicó el objetivo principal que los propietarios de Fenix tenían sobre la empresa antes de venderla, lo que permite comprender por qué no existió una estrategia de comunicación interna ni tampoco acciones que buscaran alineamiento e integración con los objetivos, visión, misión o intereses de crecimiento dentro de Fenix. En ese sentido, todos los esfuerzos se encontraban dirigidos hacia el correcto funcionamiento de la empresa para el momento de la venta, sin tener en cuenta que, aunque se trate de un negocio de interés temporal, para los propietarios es una organización que debe funcionar manteniendo todos los criterios de gestión necesarios para alcanzar los objetivos de negocio los cuales incluyen a la gestión de la comunicación interna porque:

(...) si los sacrificios a corto plazo entrañan una pérdida de puestos de trabajo. Ganarse el apoyo y la comprensión es muy difícil cuando las reducciones de personal son parte de la visión. Por esta razón, las transformaciones que consiguen buenos resultados suelen incorporar nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar de manera justa a cualquier que sea despedido. (Kotter, 2000, p.19)

Con la finalidad de identificar la problemática que se gestó en términos comunicacionales, se aplicó una encuesta a 30 colaboradores de Fenix (Ver Anexo P). En esta, si bien se identifica que existió una comunicación oportuna con respecto al proceso de compra, llama la atención la desconexión existente entre este resultado y la valoración que le otorgan a la gestión del área de gestión humana actual en comparación con la gestión anterior (durante el proceso de compra). Alrededor del 80% de los encuestados señalaron que hoy el desempeño de dicha área es buena o muy buena, en comparación a la anterior. Estos resultados se pueden ver a continuación, en la tabla 1.

Tabla 1

Valoración del desempeño del área de gestión humana. Comparación del desempeño del área de gestión humana actual con la de hace 4-5 años, con respecto a su trabajo enfocado en los colaboradores

Calificación	Frecuencia	%
Muy eficiente	3	10
Eficiente	21	70
Regular	6	20
Poca eficiencia	0	0
Deficiente	0	0
TOTAL	30	100

Nota: Resultado del desempeño del área de gestión humana actual en comparación a la anterior que estuvo a cargo durante el proceso de venta de la empresa. Calificación en una escala del 1 al 5.

Con la finalidad de identificar hechos vinculados a la administración de expectativas, se le consultó al colaborador sobre los sentimientos generados durante el proceso de adquisición (gestión anterior de la jefatura de gestión humana) casi un 47% señala preocupación; más del 27%, ansiedad y un 17%, angustia. En la tabla 2 que se presenta a continuación, se pueden visualizar los resultados antes mencionados.

Tabla 2

Sentimientos que generó entre los colaboradores el proceso de adquisición

Sentimiento	Frecuencia	%
Alegría	3	10
Tristeza	0	0
Angustia	5	16,67
Preocupación	14	46,67
Ansiedad	8	26,67
TOTAL	30	100

Nota: Resultado de los sentimientos gestados entre los colaboradores durante el proceso de venta de Fenix.

Este resultado cruzado con la tabla anterior permite establecer dos conclusiones en torno a la gestión de la comunicación interna. La primera es que el área de Gestión Humana, la cual prevé por el recurso humano, siendo su deber controlar las emociones naturales que un proceso así provoca en las personas (la posibilidad de perder el trabajo, por ejemplo), y en este caso específico no lo hizo; y la segunda, que el tipo de comunicación de la organización fue unidireccional y en función de la necesidad de la empresa, es decir, los colaboradores corroboran que se les informó oportunamente, sin embargo, los sentimientos gestados durante el proceso permiten inferir que el factor humano fue dejado de lado así como su necesidad de información. La comunicación busca precisamente, reducir la ansiedad que se puede generar por un hecho determinado, pero, para lograrlo, necesita abordarse desde la bidireccionalidad. Es decir, incorporando mensajes adicionales a los del proceso de compra en sí mismo, involucrando al receptor para lograr gestionar la ansiedad que se generaría.

Al respecto Gruning (2004), quien desarrolló su trabajo en base a la gestión de la comunicación en las empresas, hace mención a cuatro modelos de comunicación, donde el cuarto, refiere al simétrico bidireccional, un modelo de doble vía para lograr una mediación entre la organización y sus públicos, y de esta manera lograr la comprensión mutua:

El modelo simétrico bidireccional, al contrario, consiste más en un diálogo que en un monólogo. Si se produce la persuasión, es tan probable que el público persuada a la dirección de la organización para que cambie de actitudes o de conducta, como que la organización modifique las actitudes o conducta del público. (p.75)

Siguiendo a Gruning, y asociando esta cita al tema de la presente investigación, es la construcción de la identidad uno de los pilares de la comunicación. En ese sentido, de haberse aplicado un modelo de comunicación bidireccional en sus comunicaciones orales y/o escritas, se habría podido evitar que dichos sentimientos se gestaran. Siguiendo a Maslow (1943) y las necesidades humanas sobre las que habla, la seguridad, el sentido de pertenencia e incluso aquellas necesidades básicas como las fisiológicas, encontrarían en ese momento un punto de incertidumbre por parte de los colaboradores, ya que por falta de información adicional a la concreción de un proceso de compra/venta los trabajadores veían peligrar sus puestos de trabajo, sus ingresos salariales y la seguridad que las dos anteriores le permite en sus vidas personales.

Lawler III (como se citó en Chiavenato, 1994) señala lo siguiente: “Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad,

sino también porque genera las condiciones para satisfacer necesidades sociales de estima y autorrealización. El dinero es un medio, no un fin” (p.61).

Era sabido por todos los colaboradores que Fenix sería vendida en cualquier momento. De hecho, fue bajo ese esquema en el que nació la empresa. Por esta razón, no recibir información adicional, es que aquellos sentimientos lograron sobresalir con mayor facilidad.

Adicionalmente a la encuesta a los colaboradores, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad realizadas a los cuatro gerentes de Fenix. En esta, se tenía como objetivo conocer opiniones y posturas sobre el objetivo organizacional de Colbun sobre Fenix; la valoración que le otorgan a la gestión de Fenix; y su percepción sobre la gestión de las comunicaciones, tanto en Colbun como en Fenix. Luego de sistematizar las respuestas, se logró identificar coincidencias y diferencias de opiniones con respecto a la gestión general de la empresa, las que permiten, en su conjunto, aterrizar con mayor precisión la problemática en el campo de la comunicación.

Con la finalidad de complementar el análisis anterior cabe mencionar lo que J. Salinas (comunicación personal, 14 de abril de 2020) indicó: “En lo interno (Fenix) estaba orientaba a comunicaciones simples, relativas a temas del personal o destacar hitos o fechas relevantes del proyecto; muy poca orientación a comunicar temas relativos a la estrategia de la compañía o comunicar los valores, etc.”.

Es precisamente esta otra parte de la comunicación de la que se hacía mención líneas arriba, la cual careció de una estrategia aplicada durante el proceso de compra, la cual, no habría contemplado en el esquema las necesidades de los colaboradores.

Los departamentos de comunicaciones y de recursos humanos son esenciales para conseguir el éxito y, sin embargo, sufren habitualmente de falta de talento, de falta de diversidad de perspectivas, de falta de recursos y de falta de consensos. Los equipos multifuncionales de comunicaciones y recursos humanos representan una oportunidad para reunir y distribuir información, tanto horizontal como verticalmente, por toda la organización. (Duck, 2000, p.103)

Complementando la cita anterior, y teniendo en consideración que en términos de coordinación del trabajo diario el trato en la organización es bastante horizontal; y la coordinación entre ambas empresas aún falla, se podría señalar que la falta de coordinación interáreas podría resultar un obstáculo en tanto la fluidez de la información. Al respecto, R. Aliaga (comunicación personal, 7 de mayo de 2020) comentó:

Fomentamos una comunicación entre los líderes de cada área y nosotros mismos con nuestras respectivas áreas en Colbun. Así también, fomentamos la coordinación de los colaboradores entre áreas para que coordinen mejor los procesos interáreas. Aun con esta adecuada comunicación, considero que falta mejorar algunos procesos para que todos interioricemos lo importante que es la comunicación interna para el logro de objetivos y para definir bien el rol de cada uno. (...) Siento que entre Colbun y Fenix aun falla la comunicación. Existen ciertos mensajes que no llegan a nuestra organización o llega uno primero y luego lo cambian y no lo conocemos.

Este hecho se corrobora como se puede observar en la Tabla 3 que se presenta a continuación, donde el 73% de los colaboradores encuestados indica que existe un estilo de comunicación positivo entre colaboradores y jefes en Fenix. He aquí la coincidencia sobre el trabajo horizontal que los ejecutivos entrevistados consideran que desempeñan.

Tabla 3

Calificación del estilo de comunicación entre colaboradores y jefes.

Calificación	Frecuencia	%
Positiva	22	73,33
Neutral	7	23,33
Negativa	1	3,33
TOTAL	30	100

Nota: Resultado emitido por los colaboradores sobre la comunicación que mantiene con sus jefes.

Sin embargo, cuando se les consultó a los colaboradores sobre la comunicación entre Colbun y Fenix, alrededor de 27% indicó que es regular; a pesar que la diferencia es mayoritariamente positiva, para una organización de 71 colaboradores, dicho porcentaje cobra importancia. En la tabla 4, se pueden revisar los resultados.

Tabla 4*Calificación de la comunicación entre Colbun y Fenix*

Calificación	Frecuencia	%
Muy buena	5	16,67
Buena	17	56,67
Regular	8	26,67
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	30	100

Nota: Resultado de la calificación de los colaboradores sobre la comunicación entre Colbun y Fenix.

Al respecto, las percepciones de los ejecutivos entrevistados también coinciden con estos resultados sobre el punto vital que afecta de manera directa a uno de los temas de la presente investigación: la falta de gestión estratégica de la comunicación.

J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020) comentó lo siguiente:

La comunicación se debe orientar al logro de los objetivos de la empresa. Tanto la interna como la externa. Considero que los recursos disponibles son escasos (actualmente para Fenix) y eso es siempre una debilidad. Falta mayor acercamiento y coordinación más estrecha para consolidar el sentimiento de pertenencia a Colbun entre los colaboradores de Fenix. Y para cimentar ese sentimiento de pertenencia, la comunicación interna es fundamental.

Por su parte, R. Aliaga (comunicación personal, 7 de mayo de 2020) indicó:

Entre Colbun y Fenix aun falla la comunicación. Existen ciertos mensajes que no llegan a nuestra organización o llega uno primero y luego lo cambian y no lo conocemos. Siento también que muchas veces Colbun o nosotros mismos pretendemos replicar políticas y procedimientos con el fin de estar “homologados” pero muchas veces es poco práctico o no conversa con nuestra estructura organizacional que es distinta a la de Colbun. A veces nos tratan como una central más pero lo cierto es que somos una entidad con una organización distinta.

J. Salinas (comunicación personal, 14 de abril de 2020) agregó lo siguiente:

Por mucho tiempo la estrategia comunicacional de Fenix estuvo muy enfocada en solucionar la problemática a nivel de *stakeholders* olvidándose del objetivo central de la compañía, un cambio planteado fue mostrar a la compañía en el mundo más en el *core* del negocio, que es la venta de energía eléctrica, destacando las bondades y característica de comercialización de sus ejecutivos, así como resaltando las nuevas características de la compañía y de sus nuevos accionistas, enfocándose en el crecimiento y mejor posicionamiento de sus ejecutivos a nivel sectorial, como gubernamental, mostrándose más como una compañía con opinión relevante y con aporte de propuestas a la problemática del sector, también mostrándose como una compañía con orientación al cliente, flexible y confiable, logrando relaciones de largo plazo.

Así, luego de sistematizar las entrevistas realizadas (Ver Anexo Ñ) y contrastarlas con las encuestas a colaboradores, se puede esbozar que actualmente Fenix tiene un estilo de administración que cuenta con el respaldo y experiencia de Colbun como nuevo propietario, la cual, según el 80% de los colaboradores considera que transmite con claridad la visión de la largo plazo de la empresa. A continuación, se pueden visualizar los resultados en la Tabla 5.

Tabla 5

Percepción de los colaboradores sobre la claridad con la que Colbun transmite su visión a largo plazo

Valoración	Frecuencia	%
Sí	24	80
No	6	20
TOTAL	30	100

Nota: Resultado sobre la valoración que le otorgan los colaboradores a la claridad con la que Colbun transmite su visión como empresa.

Asimismo, y como se puede revisar en la Tabla 6 que se muestra a continuación, alrededor del 43% de los encuestados señala que los procesos de trabajo eran más sencillos antes de realizarse la compra.

Tabla 6

Percepción de los colaboradores sobre la complejidad (sencillez) de los procesos de trabajo antes de realizarse la compra de Fenix

Calificación	Frecuencia	%
Sí	13	43,33
No	17	56,67
TOTAL	30	100

Nota: Calificación otorgada por los colaboradores de Fenix sobre lo complejo que se hicieron los proceso, luego de vendida la empresa.

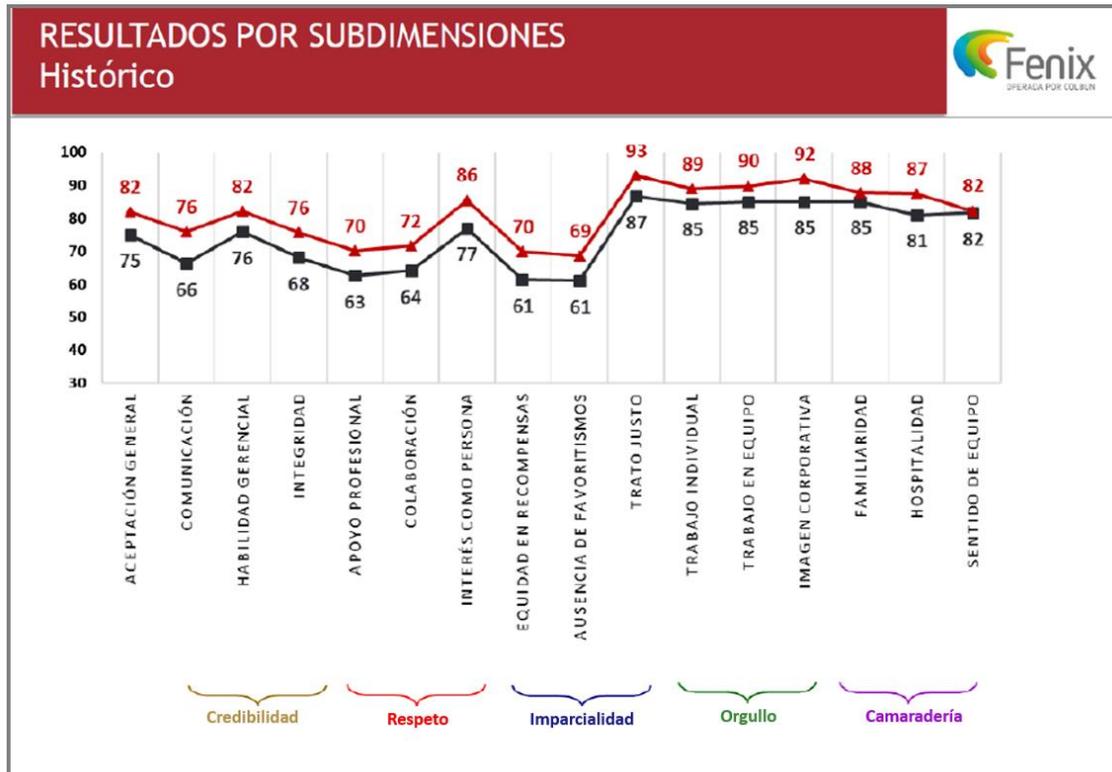
Al cruzar los resultados de la Tabla 1 y la Tabla 5, y tomando en consideración la distancia que existe en términos comunicacionales entre ambas compañías según indican los gerentes de Fenix, se podría inferir la existencia de una posible brecha entre lo que se informa (en tanto forma y fondo) y lo que lograría interiorizar el colaborador. Es decir, la unidireccionalidad que se mencionó anteriormente podría aún mantenerse. La información es facilitada y considerada positiva por el colaborador, pero se podría seguir comunicando desde lo que resulta relevante para la empresa. Duck (2000) indica que: “El elemento de organización de todas esas actividades se sustancia en la difícil tarea de educar, preparar y formar al personal de la empresa para que piense, sienta y actúe de una forma diferente a como habitualmente lo estaba haciendo”. (p.104)

El trabajo que señala Duck en la cita anterior demanda un trabajo adicional de parte de la empresa: mapear expectativas, analizarlas, procesarlas y en base a las conclusiones obtenidas, desarrollar un plan estratégico que permita administrarlas, orientadas siempre a las necesidades del negocio.

Con la finalidad de continuar recogiendo elementos que permitan evidenciar la problemática central en este trabajo de investigación, a continuación se muestra la Figura 8, la cual muestra la evolución de los indicadores de clima laboral en Fenix analizados por una empresa especializada en el tema.

Figura 8

Resultado comparativo 2016-2017 subdimensiones clima laboral en Fenix



Nota: Gráfica extraída del estudio que *Great Place to Work* (2017) realizó para Fenix, el cual muestra subdimensiones mapeadas por la empresa especialista en medir clima laboral.

En la figura anterior se puede comparar la evolución de dos gestiones distintas desde el área de Gestión Humana. Cabe destacar mejoras en comunicación, apoyo profesional, colaboración e integridad con puntuaciones bajas, así como su correspondiente impacto en dimensiones como camaradería y orgullo.

En 2016 –año de la toma de posesión por parte de Colbun- se realizó un estudio para evaluar y medir la gestión sobre el recurso humano. En este, se evidencia una evolución positiva que parte de una línea de base realizada el año anterior, lo que indica que los resultados generales anteriores se encontraban más bajos aún. Llama la atención el indicador de confianza, que según la empresa a cargo del estudio refiere a la relación entre líderes, organización y colaboradores, la cual favorece el logro de objetivos organizacionales. En este mismo estudio, uno de los aspectos por mejorar que se logra identificar es la comunicación entre la empresa y las áreas que la constituyen. (Ver Anexo

N) Así también lo señala J. Cayo (comunicación personal, 14 de abril de 2020): “Percibo que el área de comunicaciones Colbun sigue siendo muy distante de Fenix”.

Luego de analizar las entrevistas realizadas y la encuesta aplicada a 30 colaboradores de Fenix; procesar estudios de imagen y de gestión del recurso humano de la empresa; así como también, consultar objetivos organizacionales de ambas empresas, a continuación se presenta el problema principal identificado, así como los específicos.

2.1 Problema principal

La gestión y aplicación de una comunicación unidireccional por parte de Colbun y Fenix, fomentó sentimientos de inseguridad entre los colaboradores durante el proceso de compra, lo que no facilitó la construcción de la identidad corporativa.

2.2 Problemas específicos

- El área de gestión humana no tomó en consideración la administración de las expectativas del recurso humano, siendo esta, una de sus principales tareas. Con respecto al trabajo que se debe realizar durante un proceso de cambio, Duck (2000) señala que: “Preparar el contexto para el cambio significa preparar a las personas que van a intervenir, comprender qué saben y qué no saben, trabajar con ellas, observar su actuación, ofrecerles consejos, mantener un constante diálogo con ellas”. (p.84)
- Cerca del 60% de colaboradores encuestados consideran que existe similitud entre los valores y modo de trabajar entre Colbun y Fenix, lo cual no ha sido utilizado a favor de la construcción de mensajes positivos.
- De acuerdo a declaraciones de ejecutivos de Fenix, existe poco conocimiento sobre el alcance que puede tener la gestión estratégica de la comunicación interna en beneficio de la empresa. Este hecho cobra mayor importancia aún, luego de conocer que como parte de los objetivos de negocio de Colbun para el presente año, es continuar en la búsqueda de nuevos activos para ser comprados en Perú y Colombia. Gestionar, las expectativas y la comunicación bidireccional, cobra mayor relevancia. Se necesitaría capacitar a la línea gerencial sobre la relevancia y alcance de la gestión de la comunicación interna para que deje de ser vista solo como acciones puntuales que buscan generar bienestar momentáneo.
- Falta de coordinación entre las áreas de comunicaciones y gestión humana, entre ambas empresas y al interior de las mismas, a fin de entregar información oportuna al personal.

Desde Colbun se envía información que debe ser comunicada en Fenix. Sin embargo, existe una necesidad (considerando el punto anterior) de poner a disposición la capacidad instalada con la que cuenta la empresa, en beneficio de la gestión humana en Fenix. Se necesitaría replantear el modelo de trabajo entre ambas áreas.

En la Tabla 7 que se muestra a continuación, muestra que más del 60% de colaboradores encuestados encuentran que ambas empresas son similares y muy similares en valores y modo de trabajar. Este hecho resulta positivo en tanto facilita la ejecución de actividades y acciones en conjunto en aras de la construcción de identidad, materia de la presente investigación.

Tabla 7

Colaboradores: Identificación de similitud entre los valores y modo de trabajar entre Colbun y Fenix

Calificación	Frecuencia	%
Son muy similares	5	16,67
Son similares	13	43,33
Regular similitud	10	33,33
Poca similitud	1	3,33
Ninguna similitud	1	3,33
TOTAL	30	100

Nota: Calificación de los colaboradores sobre los valores como punto de encuentro entre Colbun y Fenix.

Asimismo, la valoración del ambiente laboral en Fenix durante el período post venta y luego del cambio realizado en el área gestión humana, produjo incrementos positivos en aspectos relevantes en la valoración del ambiente laboral como se puede ver en la figura 9 que se muestra en la siguiente página.

Por otro lado, se evidencia que un año después de la compra aspectos tan relevantes en la construcción de la confianza como el respeto y la credibilidad, aún requerían trabajo. Esto resulta ser una oportunidad que será volcada en el plan de acción. Al respecto, y siguiendo lo señalado por

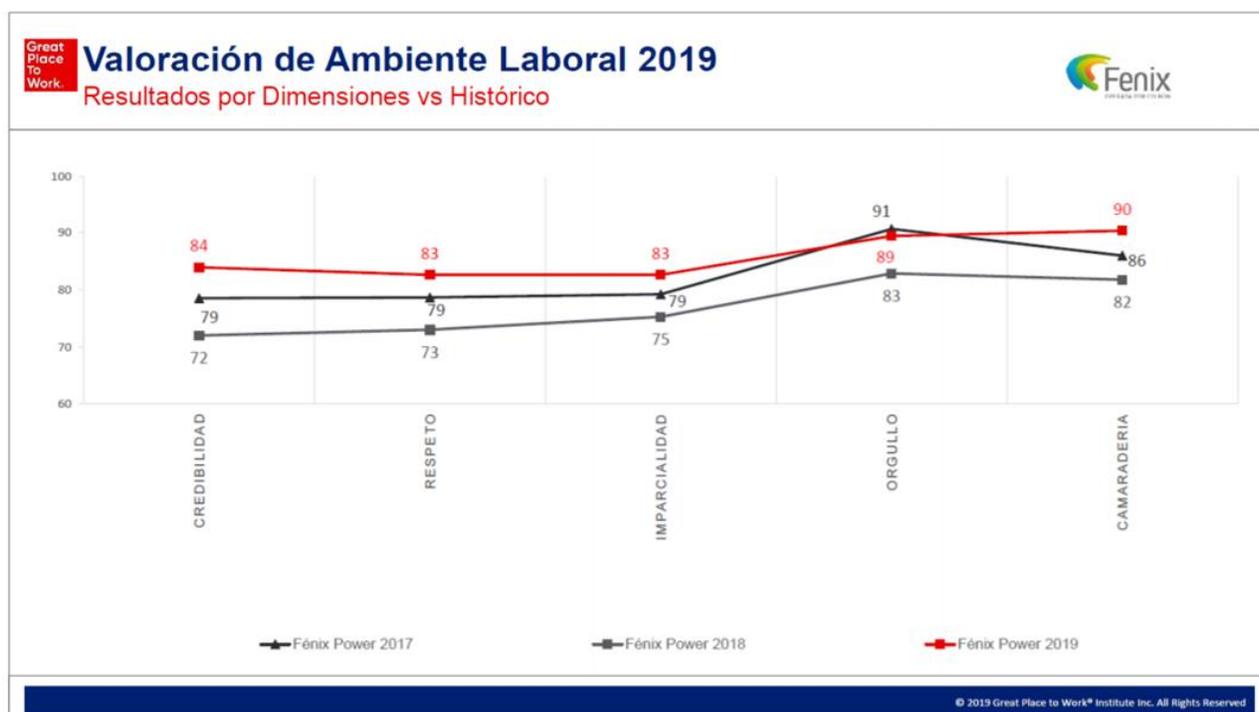
Wilcox, Cameron y Xifra (2006) con relación a la credibilidad de la empresa y a la fiabilidad de sus superiores directos:

Según una encuesta a 1 000 trabajadores estadounidenses realizada por Tower Perrin, el veinte por ciento cree que la organización no les dice la verdad. Aproximadamente la mitad de los entrevistados afirma que su empresa suele decir la verdad a sus empleados, y aproximadamente el mismo porcentaje cree que sus empleadores intentan “tergiversar” demasiado la verdad. Otra conclusión: casi la mitad cree que obtiene información fiable de sus superiores directos que de los altos directivos. (p.582)

La cita anterior corrobora lo indicado por los colaboradores en la Tabla 3, donde poco más del 73% de los encuestados señala que el estilo de comunicación entre colaboradores y jefes es positiva, fluida y horizontal. Este hecho podría ser utilizado también en el plan de ejecución, utilizando este canal como complementario a otros adicionales para la difusión de mensajes de la empresa hacia los colaboradores.

Figura 9

Valoración de Ambiente Laboral en Fenix 2017 -2019



Nota: Gráfica extraída del estudio realizado por *Great Place to Work* (2019) que muestra la evolución de dimensiones del clima laboral desde un año después de la toma de posesión de Colbun.

Si bien el estilo de gestión de la empresa tiene las siguientes características fomentadas por los propios gerentes: horizontalidad, equidad, buen clima laboral e integridad, representa un hecho de utilidad desde el campo de la comunicación. La gestión formal de esta última debe ser un recurso apalancador que permita a toda la organización ir en pro del cumplimiento de los objetivos. Es decir, este capital humano auto promovido, debe ser capitalizado en beneficio de la organización.

Con la finalidad de continuar identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como producto del análisis de las entrevistas, encuestas e información complementaria, a continuación, se presenta un análisis FODA a fin de desglosar aspectos que permitan definir la estrategia de comunicación idónea para cumplir el fin de la presente investigación.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Fortalezas

- Similitud de valores y modo de trabajar entre ambas empresas.
- El área de gestión humana hoy, es un aliado interno que realiza un desempeño eficiente a consideración de los colaboradores (Ver Anexo P).
- Disposición de los líderes (plana gerencial y mandos medios) al trabajo colaborativo, horizontal, y con compromiso con el cumplimiento de los objetivos de Colbun.
- El 90% de los colaboradores encuestados considera que incrementa su compromiso laboral el hecho que la empresa en la que trabajan se preocupa por los demás, del medio ambiente y de la comunidad (Ver Tabla 6).

2.3.2 Oportunidades

- De acuerdo a los resultados de la Tabla 4 presentada a inicios del capítulo II, un poco más del 73% de los colaboradores encuestados consideran que la comunicación entre Colbun y Fenix es muy buena o buena. Este nivel de positividad podría ser capitalizable en tanto usarlo para comunicar sumando al remitente y lograr recoger retroalimentación que permita gestionar o administrar expectativas.
- Capitalizar las buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental como valor común para los fines de integración de los colaboradores de Fenix, trabajando el mensaje más allá de la mera información, vinculando dichas acciones con los valores de Colbun. Esto podría incrementar el sentido de pertenencia.

- El 80% de colaboradores encuestados considera que Colbun transmite con claridad su visión a largo plazo como empresa, tal y como se muestra en la Tabla 5. Este hecho podría ser de utilidad en tanto la construcción de confianza con el recurso humano.
- De acuerdo a los resultados de la Tabla 3, más del 73% de los colaboradores encuentran que la comunicación con sus jefes es positiva, existe confianza, fluidez y horizontalidad. Los jefes se podrían convertir en una vía exitosa para recoger información relevante en favor de gestión humana, así como ser un soporte en las acciones que esta área lleve a cabo.
- Sobre los procesos de trabajo, poco más del 43% de encuestados, consideran que estos eran más fáciles antes de realizarse la compra de Fenix, tal y como se muestra en los resultados de la Tabla 6. Este hecho podría resultar una oportunidad de comunicación y apoyo en gestión de tareas desde el área de gestión humana para facilitar las tareas y compromiso del recurso humano.

2.3.3 Debilidades:

- La comunicación interna forma parte de las tareas que tiene que realizar el área de gestión humana en Fenix y no es un área como sí la tiene Colbun. Estar considerada como acciones aleatorias, no facilitaría la posibilidad de visualizar dicha rama de la comunicación de modo estratégico.
- No conocer la gestión de la comunicación en general, no facilita interiorizar que parte de los grupos de interés de Fenix para el cumplimiento de sus objetivos como negocio, son los colaboradores. Reflejo de esto es el último mapeo de *stakeholders* realizado por la empresa en 2019 (Ver Anexo E), en el que no consideran al colaborador en el mapeo de expectativas.

2.3.4 Amenazas:

- Colbun, como ya se indicó, tiene considerado continuar adquiriendo plantas en Perú. Si a la fecha, cuatro años después de haberse realizado la compra, cerca del 43% de colaboradores considera que los procesos de trabajo antes solían ser más sencillos, existe una posibilidad de desgaste del recurso humano.
- Mantener el modelo de comunicación unidireccional -sumado a la amenaza anterior- podría repercutir en posible pérdida de talento al interior de la organización.

Luego de realizar el análisis de la problemática y el FODA, con la finalidad de entender las expectativas de los colaboradores y lo efectuado por la empresa, facilita evidenciar aquellos

aspectos que resultan de vital relevancia abordar de cara a lograr la construcción de la identidad corporativa que se plantea en la presente investigación. Así, como se mencionaba líneas arriba, y sumado a lo visualizado en los resultados de la Tabla 7, respecto a la similitud de valores entre ambas empresas, se observa que un 90% de los colaboradores encuestados se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa en la que trabajan, se preocupe por los demás, la comunidad y el medio ambiente. Así se revela en la Tabla 8 que se presenta a continuación. Ambos hechos, suman en la construcción base de la identidad de la organización.

Tabla 8

Pregunta N° 9 ¿Considera que el hecho que tu empresa se preocupe por los demás/medio ambiente/comunidad, incrementa tu compromiso laboral?

Valoración	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	50
De acuerdo	12	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	10
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	30	100

Nota: Resultado obtenido de los colaboradores encuestados sobre su compromiso con la empresa en tanto esta, desempeña su quehacer con impacto social y medio ambiental.

Este capítulo identifica la problemática principal centrada en una comunicación unidireccional la cual no facilita la construcción de la identidad corporativa en el contexto específico del proceso de adquisición. Asimismo, y a través de un análisis FODA, sumado al análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores, se identificaron aquellas oportunidades en el campo de la comunicación que son capitalizables en favor de la construcción de la identidad de la organización.

Asimismo, se detectó que existe un desconocimiento sobre la gestión de la comunicación interna en la plana gerencial que no facilita su correcta implementación como área y como consecuencia, la ejecución y alcance de sus acciones.

Es así que es necesario volcar el análisis realizado en una propuesta estratégica de comunicación que permita por un lado, atacar las debilidades y amenazas identificadas; y por otro, poner en valor las oportunidades y fortalezas para enfrentar el problema principal identificado en el marco de la construcción de una identidad corporativa en el contexto específico del proceso de adquisición. En el siguiente capítulo se recomienda la estrategia a seguir para lograrlo.



Capítulo 3 Estrategia de comunicación

Luego de analizar el contexto de ambas organizaciones, identificar el problema principal centrado en el campo de la comunicación interna y en el contexto específico del proceso de adquisición de Fenix -y su posterior toma de control-, en este tercer capítulo se procederá a detallar y justificar la decisión estratégica que se propone adoptar.

Antes de proceder a presentar la estrategia, cabe destacar algunos conceptos sobre la misma.

Costa (2009) define a la estrategia como: “un adjetivo fundamental del método, que se diseña cada vez en función del plan estratégico en concreto: por ejemplo, la necesidad de cambiar la cultura, o la identidad, de innovar aspectos concretos, de relanzar la empresa, etc.” (p.168).

Por su parte, Matilla (2008) desarrolla el concepto de estrategia señalando que: “está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios” (p.17).

Como se mencionó líneas arriba y recogiendo los conceptos desarrollados por los dos autores antes citados, la estrategia que se planteará busca construir la identidad corporativa en base al uso de la comunicación bidireccional como herramienta principal, dirigiendo los mensajes a los objetivos de negocio. Así, la estrategia que se propone es: generar familiaridad con la empresa basada en la generación de contenido propio.

Generar familiaridad con la empresa debería ser una práctica permanente en el tiempo en toda organización. Comunicar el quehacer de Colbun, sus planes y objetivos desde diversos frentes y haciendo uso de los medios activos con los que se cuentan para acercar y familiarizar a sus públicos objetivos. Esto facilitará el conocimiento de expectativas de estos, así como su posterior administración, anticipándose con acciones específicas. Estas serán propuestas en el plan de ejecución, el cual se desarrollará en el siguiente capítulo.

(...) si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros y un ambiente de trabajo agradable. Así, todos los trabajadores, a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que la organización se propuso. (Moya, 2015, p.18)

Siguiendo a Moya, la estrategia que se presentará aquí, si bien está centrada en atender el campo de la comunicación interna, no puede estar desasociada –en su esquema- de la gestión de la comunicación en general, partiendo del hecho que son los colaboradores parte del grupo de interés de una organización y a su vez concentran una capacidad de repercusión en sus entornos personales, por lo que los mensajes hacia el interno necesitan estar articulados con aquellos que están dirigidos al exterior de la empresa. Son clave en la construcción de la reputación de la misma. Al respecto, rrrhdigital.com (2020) periódico online de recursos humanos menciona lo siguiente:

La comunicación interna se ha convertido en una pieza fundamental de las estrategias de las empresas, situándose en una posición transversal entre los departamentos de Marketing, Comunicación y RRHH y demostrando ser decisiva en la mejora del compromiso de los empleados y, por tanto, de la productividad (párrafo 1).

Así, se buscará desarrollar una estrategia basada en la generación de contenido propio que permita mantener informado al público interno de manera sostenida y controlada; incrementar los niveles de notoriedad de la marca a nivel digital; mejorar los resultados de búsqueda en el ámbito digital; e incrementar los niveles de audiencia desde los colaboradores hacia el público exterior (esto siempre y cuando se cumplan acciones paralelas para que puedan convertirse realmente en embajadores de la marca).

Este cambio implicaría un esfuerzo mayor en la generación de contenido de la empresa: reforzar la dinámica de trabajo interáreas desde la gestión de la comunicación dentro de la organización. Además, retará la dinámica de trabajo al interior de la organización, razón por la cual, será necesario transmitir la importancia en términos reputacionales que tiene para la organización que todos los colaboradores faciliten información necesaria para construir el contenido. Así, existirán áreas claves que se convertirán en proveedores de información y aliados clave para para alimentar los medios de comunicación interna en Fenix.

La estrategia propuesta contará con 3 etapas asociadas a plazos definidos:

1. Reformular el funcionamiento del Área de Comunicaciones en Fenix. Corto plazo.
2. Adaptar e implementar un plan de comunicación interna que permita atender la realidad peruana y mantenga asociación con la cultura de Colbun. Mediano plazo.
3. Comunicar y medir. Mediano y largo plazo.

Esta gestión deberá estar acompañada por acciones complementarias de diálogo con los colaboradores para que no quede en una primera instancia de brindar información sino, lograr el

objetivo de que se gesticule la comunicación. “Una información de sentido único puede errar su objetivo, bien porque no ha sido percibida, bien porque no ha sido entendida, bien porque no incita a la acción y permanece en el espíritu del interlocutor como un elemento inerte”. Ongallo (2007), (...). “Puede decirse que existe comunicación a partir del momento en que se establece una relación, relación que supone un diálogo o, en todo caso, la posibilidad de dicho diálogo”. (p.37)

Precisamente para construir la relación de la que habla Ongallo (2007) en la cita anterior, es que se necesita generar la familiaridad con la empresa, es decir, que el público objetivo la conozca bien y, a partir de ese conocimiento, se produzca un acercamiento natural.

La respuesta y la clave es iniciar la gestión de la comunicación interna. Invertir en conocimientos y comunicación es el comienzo, pues en este nuevo milenio, las empresas e instituciones que optimicen la cantidad y calidad de sus flujos informativos y las comuniquen serán las competitivas. La comunicación interna, ha pasado de ser una utopía, para convertirse en una estrategia básica que redundará en una mejor toma de decisiones. Los Directivos y personal tienen la responsabilidad social de gestionar y gobernar bien las empresas e instituciones encomendadas, con una visión participativa basada en la apertura y compromiso de mejora permanente. (Zapata, 2004, p.274)

De esta manera, al prever la construcción de la identidad corporativa en la estrategia, se busca atender también el logro de objetivos organizacionales. Para ello es indispensable el desarrollo de una etapa táctica como parte del plan de acción, la cual buscará transmitir los mensajes claves requeridos para atacar el problema principal y los específicos, así como alimentar las tres etapas de la estrategia. Al respecto, cabe destacar la siguiente cita:

Algunos directivos y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno, no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran las instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducir presupuestos en tiempos de recesión porque existen “otras prioridades”. La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo. (Ongallo, 2007, p.28)

Por su parte, Treece y Kleen (como se citó en Ongallo, 2007), indican que: “los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la

comunicación positiva y la negativa. Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación”. (p. 28)

Los autores antes mencionados resaltan la importancia que tiene el desarrollo de la comunicación estratégica dentro de una organización, y más aún, que es un proceso natural e imposible de evitar para atender otras prioridades, con lo cual, el camino es la gestión de la misma en tanto esta:

“(…) permite que cada individuo se sitúe en el interior de la empresa, se integre en ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección. (Ongallo, 2007, p.29)

Siguiendo a Ongallo (2007) no es suficiente la comunicación cara a cara, esta, debe realizarse también de manera operativa. “Ya no es concebible una organización, persiga los fines que persiga (sociales, deportivos, de bienestar…), que no se plantee los esquemas de comunicación que va a utilizar para relacionarse con su entorno”. (p.29).

En ese sentido, en el siguiente capítulo se presentará a detalle el plan de acción y/o ejecución que se propone llevar a cabo a fin de resolver el problema ya identificado y mencionado, así como anticiparse a los futuros pasos que dará Colbun en el país.

Capítulo 4 Plan de acción y/o ejecución

Zapata (2012) hace mención a la metodología de Edward Bono que tiene como finalidad liderar la comunicación interna para que a partir de esta se consiga una cultura colaborativa. Para lograrlo, señala que se requiere cumplir con seis fases, iniciando por la documentación y análisis, hasta llegar a la evaluación y aprendizaje con la finalidad de optimizar el plan aplicado.

En el presente capítulo se procederá a presentar el plan de acción propuesto para lograr la resolución de los problemas descritos en el capítulo 2⁵. Este plan comprende tres etapas formales de comunicación, alineadas a los objetivos de la estrategia descritos en el capítulo anterior. Se recomienda que el desarrollo de las etapas se realice en paralelo y con la consideración de una metodología *agile*⁶ que permita brindarle la suficiente flexibilidad a la ejecución para ser eficientes y eficaces. A continuación se describen las tres etapas de la estrategia propuesta y se agrega un cuadro con las acciones tácticas que acompañarán a cada una de ellas.

4.1 Etapa 1 Reformular el funcionamiento del área de comunicaciones en Fenix.

Por temas estructurales Colbun debería tomar la batuta de la comunicación. Partir por esclarecer con el equipo de Fenix que si bien esta es una sociedad anónima ubicada en otro país, para Colbun es una planta adicional, que todos los colaboradores pertenecen a Colbun, y en ese sentido, la línea profesional de cada colaborador debe mirar a esta empresa y no solo a Fenix para futuras oportunidades. En segundo lugar, y con el tema anterior aclarado, sería necesario establecer reuniones periódicas de índole formativa, es decir, ir más allá del plano informativo y de ejecución, con el fin de que el equipo en Perú interiorice el espíritu deseado y sea más fácil el proceso de adaptación de los mensajes, así como también aspirar a propuestas en dirección ascendente. Además, este espacio serviría para recoger y/o identificar nuevas necesidades sobre las que se requiera trabajar. En tercer lugar, es indispensable incorporar el sentido de oportunidad para comunicar. Al respecto, cabe hacer mención a la definición sobre la comunicación desarrollada por Aristóteles, “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”. Él señalaba que los mensajes buscaban persuadir, convencer o exhortar al público sobre un tema específico. La empresa busca persuadir a los colaboradores sobre sus necesidades y lograr que estos

⁵ Algunos de los cuales, de acuerdo a las declaraciones de los gerentes de Fenix, aún persisten, motivo por el cual el presente plan podría ser de utilidad hoy para Colbun.

⁶ De acuerdo a la Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS) las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto definido, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

se movilizan considerándolas, por ello el sentido de oportunidad para comunicarles lo deseado cobra relevancia. No tendrá el mismo impacto comunicar un hecho después de ocurrido, que hacerlo antes o durante; y como consecuencia, tampoco lo será, actuar en tiempos diferentes. Tomar la decisión del momento indicado será una consideración que Colbun requerirá incorporar para el logro de objetivos y la construcción de la identidad.

Como ya se ha mencionado en el capítulo I, Fenix no cuenta con un área de comunicaciones externa ni interna. Lo que existe, en ambos casos, es una persona que coordina y/o ejecuta acciones a solicitud. Colbun cuenta con una estructura sólida -un área de comunicaciones externa y otra de gestión humana, desde la cual, existe un equipo a cargo de comunicación interna-, por lo que no requiere de una réplica de organigrama en Perú. Sin embargo, si lo deseado es mejorar la comunicación entre ambas empresas con la finalidad de mejorar la identidad corporativa, y además, considerando el objetivo de crecimiento que tiene Colbun en el país, se requiere tomar el liderazgo correspondiente desde dichas áreas en Colbun para capacitar a Fenix en los aspectos mencionados en el párrafo anterior.

“La difícil tarea de la gestión de la comunicación interna es comunicar conocimientos, es decir motivar e involucrar al personal” (Zapata, 2004, p.2). Siguiendo a Zapata, parte de la tarea que se propone realizar en esta etapa pasa también por el trabajo motivacional que se requiere impartir desde Colbun.

La comunicación es un medio esencial de integrar y motivar a todas las personas que participan en la organización. Por tanto es necesario observar cómo ha de funcionar ésta para que los receptores reciban correctamente los flujos de los emisores y se establezcan las comunicaciones a partir de líneas ascendentes, descendentes, laterales o diagonales según los campos de la información procesada, el soporte utilizado, la situación en que se encuentran los receptores en su vida profesional, el momento y las circunstancias que atraviesa la organización. (Ongallo, 2007, p.37)

Siguiendo a Ongallo, el flujo de la información es relevante, más aún si se agrega cómo se encuentra distribuida la operación de comunicaciones en Fenix. Por lo tanto, se parte del hecho concreto que la gestión de la comunicación se encuentra dividida y su operación es a demanda. El área de Gestión Humana en Fenix, al depender de la Gerencia General, facilita el trabajo táctico y no estratégico de la gestión de la comunicación en la organización. Esta área (Ver Anexo O), compuesta por 5 personas: un jefe, un coordinador, un analista y dos practicantes, donde el jefe y

el coordinador, son los que ven los temas. J. Meza (comunicación personal, 30 de mayo de 2020) comentó al respecto que: “No somos especialistas, sino más generalistas, hoy hacemos un plan de comunicación en base a objetivos”. Indica que son independientes de la gestión que realiza Colbun y que les envían alguna información a discreción de ellos en caso esta sea transversal. “Siempre que Colbun necesita comunicar algo, lo coordina conmigo para “tropicalizarlo”, a pesar que somos una central más para ellos como estructura”.

Esta primera etapa requiere de clarificar funciones y objetivos; capacitar al equipo de Fenix con la finalidad que Colbun traslade necesidades que sean aplicables y sobre las cuales pueda recibir propuestas posteriores. Establecer el orden de funcionamiento facilitará el camino de construcción y distribución de mensajes, y en el tiempo, la construcción de identidad en los colaboradores a fin de prepararse para los siguientes pasos de crecimiento que desea dar la organización.

Con referencia al mensaje a entregar durante esta etapa, se recomienda un mensaje general, a partir del cual se desprendan otros tantos para ser utilizados a través de todas las plataformas activas que tenga Fenix para alcanzar al colaborador. Se propone un mensaje basado en el *slogan* de Colbun, el cual se encuentra enfocado en la energía que será el atributo principal en la construcción de la identidad y que será comunicado en cada una de las etapas de la estrategia: “Contigo construimos una mejor energía”.

El actual *slogan* de Colbun es “Mejor energía”, el cual considera dos acepciones⁷ de la palabra energía que les permite utilizarla de distintas formas en los mensajes. Por un lado refieren a la electricidad que producen; y de otro, hacen referencia a la fuerza, al espíritu y a la actitud proveniente desde las personas que ahí trabajan.

A partir del mensaje propuesto para esta primera etapa se buscaría apelar al trabajo individual, colectivo e interáreas en ambos países; y contar con el compromiso del equipo Fenix en beneficio de Colbun, para que juntos logren construir mejor energía para el Perú.

Las acciones a considerar serían: reuniones fijas entre áreas; inducción sobre objetivos; dos talleres de capacitación; levantamiento de expectativas locales; desarrollar, en conjunto, cuadro táctico detallado por plazos que permita visualizar los resultados. En ese sentido, se establecerían los siguientes indicadores:

- Número de reuniones mensuales del área de gestión humana de ambas organizaciones

⁷ De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la palabra energía tiene dos acepciones: fuerza; y, producto energético.

- Porcentaje de participación de gerentes en reuniones para conocer el plan
- Porcentaje de reuniones de coordinación entre gestión humana y otras gerencias

4.2 Etapa 2 Adaptar e implementar el plan de comunicación interna que permita atender la realidad peruana y mantenga asociación con la cultura de Colbun.

A pesar que en Colbun, como señalan los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, la gestión de comunicación es percibida como positiva, aplica un modelo unidireccional al no tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores peruanos, generando sentimientos negativos. Apelando a los valores de Colbun: excelencia, integridad, innovación, pasión y colaboración es que se propone adaptar el plan de comunicación interna de Colbun a la realidad peruana de Fenix con la finalidad de trasladar, desde sus bases, la cultura de la empresa propietaria. Sobre el valor de la colaboración, Colbun hace mención al desarrollo de alianzas de beneficio mutuo entre las personas que trabajan ahí. En esa línea, interiorizar que todos pertenecen al mismo equipo para el logro de resultados (Valor excelencia) y el modo de hacerlo: con pasión.

En esta etapa, al adaptar el plan de Colbun y complementarlo con las necesidades locales, se propone un sistema de trabajo entorno al desarrollo de contenido para lograr persuadir al receptor. Si bien en el presente trabajo de investigación el enfoque se encuentra en la comunicación interna, es necesario que en esta etapa se gesten espacios de reunión entre comunicaciones externas e internas para identificar aquellos temas sobre los que ambas áreas puedan nutrirse. Este punto es básico, considerando que el colaborador no deja de ser un consumidor de redes sociales como cualquier otro ciudadano. Al contar con contenido alineado, Colbun estaría en capacidad de orientar, en base a esa información, lo que Fenix debería de comunicar para alimentar los diferentes canales existentes: periódicos murales, correos electrónicos, página web, redes sociales, boletín informativo, discursos de ejecutivos.

Al tomar el control total de la gestión de la comunicación desde Colbun -y considerando que cuentan con suficiente recurso humano para el desarrollo y entrega de información- se estaría marcando un horizonte claro. Siguiendo a Lacasa (2004), “La comunicación interna como recurso, depende del sentido del flujo de la comunicación que puede ser: vertical ascendente, vertical descendente y horizontal”. (p.51)

Precisamente, si no se tiene claridad sobre los públicos al que se dirige la organización no se puede partir por desarrollar un plan holístico, sobre todo, luego de revisar un estudio realizado

en 2019 por Fenix, en el cual no consideran a los empleados como parte de sus grupos de interés. (Ver Anexo E)

Siguiendo a Lacasa (2004): “Un público interno informado de los objetivos de la empresa puede colaborar consecuentemente a su consecución, desarrollando un trabajo más productivo”. (p.51)

Es por ello que, como parte del plan que se presentará a continuación, se considera la adaptación de tácticas de comunicación externa hacia la interna a fin de empoderar, en base al uso de contenido propio (según la estrategia antes presentada), a este grupo de interés de alto impacto: los colaboradores. Además de elevar el conocimiento de marca, se desarrolla el sentido de pertenencia hacia Colbun. El mensaje general para esta etapa se sugiere que sea el siguiente: “Conoce nuestra mejor energía”.

Dándole continuidad al mensaje de la primera etapa y con la finalidad de ser consistentes, la construcción de contenido seguirá entorno a ambas acepciones de energía como concepto. A diferencia de la etapa anterior, en esta se construirá y entregará contenido a los colaboradores sobre objetivos y hechos puntuales de la organización; historias de colaboradores e historias de la comunidad; información entorno al mundo colaborativo, enfoque al cliente y al servicio permanente; así como también sobre nuevas tendencias a fin de motivarlo hacia la actualización permanente. De este modo, se busca cumplir con la aplicación de los siguientes valores: excelencia, innovación e integridad.

Esta etapa contemplaría que el mensaje se transmita a través de diferentes formatos periodísticos adaptados a las necesidades de la empresa: nota informativa, reportaje escrito y audiovisual; publicaciones en redes sociales, mensajes fuerza colocados en los periódicos murales tanto en la planta como en las oficinas administrativas. El correo electrónico será un canal clave en la distribución de información. Además, este cuenta con capacidad de medición y retroalimentación en tiempo real, lo que facilitará realizar los ajustes necesarios para mejorar en la distribución y efectividad del mensaje.

4.3 Etapa 3 Comunicar y medir de manera sostenida.

En esta última etapa se busca comprender e interiorizar la relevancia de medir todo lo que se comunicará. Aquí cabe mencionar una cita bastante conocida y utilizada del físico y matemático

británico William Thomson Kelvin⁸ (1824 – 1907): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

Para lograrlo es necesario establecer indicadores para cada una de las etapas. En ese sentido, es importante capacitar al equipo sobre las herramientas que existen para medir resultados. Del mismo modo que el mercado al que pertenecen ambas empresas está dando un giro hacia el uso y desarrollo de las energías renovables; el mundo en su totalidad camina hacia un entorno de pleno despliegue digital. Este escenario involucra también al sector energía y no solo en su operatividad sino en todo el entorno (públicos) que lo envuelve. Así, realizar *social listening*⁹; adquirir sistemas de medición de *emailing*¹⁰; validar de forma poco invasiva si el contenido que se entrega en el boletín es consumido por los colaboradores a través de encuestas, juegos, etc.; y supervisar, medir y controlar la información colocada en redes sociales, a través de las propias herramientas de medición gratuitas que estas ofrecen; son tareas que deberían de convertirse en práctica indispensable para profesionalizar la práctica de la gestión de la comunicación interna. Asimismo, y siguiendo a Zapata (2004): “En cualquier caso, siempre se necesita de soportes impresos, audiovisuales y/o electrónicos. A través de estos, se informa de modo formal de lo que ocurre en las organizaciones. La ausencia de comunicación formal, favorece la aparición de rumores”. (p.274)

Siguiendo el hilo invisible y conductor de los valores de Colbun, en esta etapa se busca realzar el valor de la integridad, desde la transparencia y consecuencia que ofrece Colbun. En ese sentido, el mensaje que se propone para esta etapa sería: "Juntos, contribuimos con la energía". El llamado de este mensaje es a la acción. Hacer que las cosas sucedan, y sobre todo, hacerlo juntos y con energía.

Finalizada la descripción de las tres etapas, a continuación, se presenta un cuadro que detalla el plan de acción a ejecutar, considerando la estrategia, objetivo, plazos, etapas, mensajes, acciones o tácticas a realizar, canales e indicadores para medir resultados:

⁸ La frase más conocida y que deriva de la mencionada en el texto es: «Lo que no se mide, no se puede mejorar», la cual se encuentra atribuida a Peter Drucker. En ambos casos, el objetivo es poner de manifiesto la importancia de la medición.

⁹ Expresión que refiere al análisis y medición, a través de *softwares*, de las redes sociales.

¹⁰ Canal utilizado para comunicar. Para fines de la presente investigación, se refiere a plataformas que permiten hacer envíos masivos de correos electrónicos, así como hacer seguimiento fino de las campañas a fin de poder realizar ajustes durante el proceso.

Figura 10*Plan de ejecución Fenix S.A.*

Estrategia	Objetivo	Plazos	Etapas	Mensajes	Acciones	Canales	Indicadores
Generar familiaridad con la empresa basada en la generación de contenido propio	Construir la identidad corporativa en base al uso de la comunicación bidireccional como herramienta	Corto plazo	1. Reformular el funcionamiento del Área de Comunicaciones en Fenix	"Contigo construiremos una mejor energía"	Video Conferencias, Email, charla, inducción, talleres, presencial.	Email, LinkedIn	Nº reuniones mensuales gestión humana de ambas organizaciones % de participación de gerentes en reuniones para conocer el plan % reuniones de coordinación entre gestión humana y otras gerencias
			2. Adaptar e implementar un plan de comunicación interna que permita atender la realidad peruana y mantenga asociación a la cultura de Colbun.	"Conoce nuestra mejor energía".	Reuniones comunicación externa e interna, nota informativa, reportaje escrito y audiovisual, posteos en redes sociales, mensajes fuerza colocados en los periódicos murales.		Número de contenido desarrollado/mes Número de piezas desarrolladas y/o adaptadas físicas y digitales
		Largo plazo	3. Comunicar y medir	"Juntos contribuimos con la energía"	Capacitación en uso de herramientas de estadística. Revisión semanal de resultados y contraste con plan. Trabajo uno a uno. Conversar con los colaboradores para identificar percepciones, necesidades, así como impacto de acciones.	Web, Boletín digital, Mural	% valoración de colaboradores sobre las acciones de la organización % posicionamiento de palabras claves entre colaboradores

Nota: Plan de ejecución de Fenix S.A. Propuesta del plan de comunicación interna para la construcción de la identidad corporativa después de un proceso de adquisición: la compra de Fenix por parte de Colbun en el Perú.

Las acciones aquí propuestas deberán ser sometidas a permanente evaluación. Como ya se indicó, al incorporar la metodología *agile* se busca tener la suficiente flexibilidad para ajustar las acciones previstas a medida que estas son ejecutadas, medidas y evaluadas permanentemente. En el siguiente capítulo se describirá con más detalle de qué se trata la etapa de evaluación.



Capítulo 5 Evaluación de la toma de decisiones

Para desarrollar el plan táctico presentado en el capítulo anterior fue necesario esbozar posibles escenarios como consecuencia de cada una de las acciones planteadas. Es así que en este capítulo, y como se indicó a inicios del presente trabajo de investigación, lo que se busca es establecer un puente entre el colaborador y la misión de la organización, haciendo uso de la comunicación para lograrlo.

“La evaluación está ligada al impacto que la planificación estratégica genere en los públicos en términos de imagen o cambio de actitud” (Nobell y Lesta, 2011, p.65). En ese sentido, se espera que las acciones planteadas sí funcionen, considerando que se ha tomado en consideración aquella parte esencial de la comunicación que no fue tomada en cuenta durante el proceso de adquisición de Fenix: la construcción de la identidad como pilar de la comunicación, tomando en consideración las expectativas de los colaboradores y su alineamiento con la misión de Colbun. Al respecto, Grodin y Lindlof (como se citó en Pindado, 2015) comentan lo siguiente:

No hay duda: lo mediado despliega ante el sujeto un sinnúmero de oportunidades en las que manifestarse y, en consecuencia, una dispersión de la subjetividad en un mar de posibilidades que debe repercutir en la configuración de la identidad (p.1).

En ese sentido, se han tomado en consideración las proyecciones de negocio de la empresa para evitar que en el futuro emerjan sentimientos de ansiedad entre los nuevos colaboradores. Asimismo, con la propuesta realizada se busca ser coherentes entre lo que se hace y se dice hoy, y lo que se deberá hacer más adelante, para lo que se sugieren sesiones de capacitación para la plana gerencial de Fenix, con la finalidad de adelantarse a las necesidades del negocio sin perder de vista la permanente incorporación de valores y por ende, trabajar en el desarrollo del sentido de pertenencia. Así como se sugiere en la tercera etapa la medición permanente de las acciones, se recomienda la aplicación de encuestas y evaluaciones pasado el año de ejecución del plan para comparar y medir variaciones producidas y validar si estas se encuentran alineadas a los objetivos planteados.



Conclusiones

Primera. Para construir el plan de comunicación interna es necesario y recomendable que el dueño, Colbun, tome el control de la gestión total de las comunicaciones sobre Fenix.

Segunda. La comunicación frecuente interáreas facilita un clima de confianza, lo a que a su vez promueve la colaboración necesaria para el logro de objetivos. Al establecer reuniones fijas y periódicas, se asegura la entrega de información oportuna entre las áreas de Gestión Humana de Colbun y Fenix, estableciendo así cercanía y fluidez en el sistema de trabajo.

Tercera. Lo importante e indispensable que es mapear las expectativas de los colaboradores. Considerar la gestión de las mismas en el plan de acción facilita su incorporación en la comunicación. De esta manera, se evita el espacio para rumores y emociones que puedan afectar el objetivo de la comunicación y la construcción de la identidad organizacional. Es necesario y recomendable que el área de Gestión Humana implemente un sistema que le permita medir y evaluar las expectativas del recurso humano para administrarlo.

Cuarta. Uno de los pilares de la comunicación es la construcción de la identidad. Es indispensable incorporar la misión, visión y valores de la organización en cada táctica propuesta como parte del plan de acción a fin de construir una comunicación consecuente que permita estructurar la identidad y brindarle solidez.

Quinta. Al reemplazar el tipo de comunicación unidireccional por el bidireccional, se reducen posibles sentimientos de ansiedad, preocupación y angustia en cualquier hecho o decisión futura que realice Colbun. Asimismo, al establecerse el diálogo se promueve la práctica de la persuasión, habilidad necesaria para que los cambios se den.

Sexta. La horizontalidad en la relación que existe entre los colaboradores y jefes es un hecho que debe ser utilizado para facilitar la difusión de mensajes organizacionales. La credibilidad se incrementa cuando existe una relación de confianza de por medio.

Séptima. Para obtener propuestas e identificar oportunidades de mejora en el campo de la comunicación, es recomendable facilitar capacitaciones a los gerentes de Fenix sobre el alcance de la gestión estratégica de comunicación interna.

Octava. Todo plan de comunicación interna debe contener indicadores que permitan comprobar la eficacia de las acciones propuestas en el plan de acción a medida que este se aplica. Además de facilitar las correcciones a medida que este plan se ejecuta, contar con resultados concretos permite asegurar la entrega de valor al negocio.



Referencias bibliográficas

Aguirre, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.

Álvarez, A. (2001). *Medición y evaluación en Comunicación*. España: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Barcelo, M. (2001). *Hacia una Economía del Conocimiento*. Madrid: Editorial ESIC.

Boletín sobre la participación y aporte de las empresas generadoras de energía en Chile:

<http://generadoras.cl/media/page-files/817/Boletin%20Sector%20Generacion%20Marzo%202019.pdf>

Castells, M. (1996). *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial

CDECSIC (2015). *Reporte Anual 2015 del Centro de Despacho Económico de Carga Sistema Interconectado Central de Chile*. Santiago de Chile. https://sic.coordinador.cl/wp-content/uploads/2016/04/SIC_2015.pdf

Colbun (2016). Santiago de Chile.

Recuperado de: <https://www.colbun.cl/nosotros/nuestra-empresa/>

Colbun S.A., 2019. Empresa de generación de energía eléctrica.

Recuperado de: <https://www.colbun.cl/>

Colbun S.A., 2019. Sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.colbun.cl/sostenibilidad/>

Colbun (2019). *Memoria Anual 2019 de Colbun*. Santiago de Chile: Colbun.

Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. 4ed. Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Presencia Ltda.

- EAE Business School (2019). Pirámide de Maslow y economía ¿equiparables? *Harvard Deusto*.
<https://retos-directivos.eae.es/piramide-de-maslow-y-economia-equiparables/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Maslow%20examina,satisfacer%20las%20de%20categor%C3%ADas%20superiores>
- El Definido 2013. (28 de enero de 2014). El premio para empresas que saben cómo tratar a sus trabajadores. Santiago de Chile. Recuperado de:
https://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/1904/El_premio_para_empresas_que_saben_como_tratar_a_sus_trabajadores/
- Fenix (2014). *Fenix operada por Colbun*. Lima: Fenix. <http://www.fenixpower.com.pe/>
- Fernández, La Casa y Blay, A. (2004). *La gestión de la Comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.com
- Fundación BBVA (2017). *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS)*. https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2006_empresa_sostenible.pdf
- González, C. (2013) *Cultura e Interculturalidad*. [Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/531/1/RAA-02-Malo-Cultura%20e%20interculturalidad.pdf>
- Goss, T., Pascale, R., Athos, A., Kotter, J.P., Collins J.C., Porras J.I, Duck, J.D.L, Martin, R., Strebel, P., Augustine, R.H., Schaffer, R.H., Thomson, H.A. (2000) *Gestión del cambio*. *Harvard Business Review*. Bogotá: Deusto
- Gruning, J. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grupo Banco Mundial (2015). *Mente, Sociedad y Conducta*.

<https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/Overview-Spanish.pdf>

IPSOS (2017). *Imagen de Fenix*. Lima: IPSOS.

IPSOS (2015). *Imagen de Fenix Power*. Lima: IPSOS.

Johansen, Ó. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría de las organizaciones sociales*. México: Limusa.

Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. España: Ediciones Gestión

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Carrera edición S.L.

Maslow, A. (1943) *A Theory of Human Motivation*. USA: Sublime Books.

MiningPress. (23 de abril de 2015) *Humala inaugura Fénix Power, la CT de Chilca*. Mining Press. <http://miningpress.com/nota/282493/humala-inaugura-fenix-power-la-ct-de-chilca>

Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. 20/01/2016, de CAP-UAB Sitio web: <https://www.yumpu.com/es/document/read/14384279/articulo-comunicacion-interna-red-dircom>

Moya (2015). *Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas*. [Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4935/1/T-UCE-0009-442.pdf>

Naciones Unidas (1987, octubre). *Informe de la Comisión mundial de sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. Nota del secretario general. Informe Brundtland.*
<https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/42/PV.42>

Neuro Hiper cubo (2020) *Blog sobre construcción de marcas desde un enfoque neurocientífico.*
<https://www.neurohipercubo.com/post/comunicaci%C3%B3n-persuasiva-seg%C3%BAarist%C3%B3teles>

Nobell, A. y Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización* 14 (1).

Nueva Tribuna.es (21 de junio de 2017). *Lo que no se mide, no se puede mejorar.* Nueva Tribuna. <https://www.nuevatribuna.es/articulo/consumo/no-mide-no-puede-mejorar/20170621134349141055.html#:~:text=Fue%20el%20f%C3%ADsico%20y%20matem%C3%A1tico,mejora%2C%20se%20degrada%20siempre%20E%80%9D>

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.* Madrid: Editorial Dykinson. <https://comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>

Osiner gmin (2020). www.osinergmin.com.pe/electricidad/documentos/publicaciones

Pasquel R., Báez, G., Gessey, V., Pauker, L., y Apolo, D. (2015). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 2016, 7(1): 179-196. doi:10.14198/MEDCOM2016.7.1.10://mediterranea-comunicacion.org/. DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10> (Revista ISSN 1989-872X)

Piaget J. (1978). *La Equilibración de las estructuras cognitivas: Problema Central del Desarrollo.* Madrid: Siglo Veintiuno Editores.

- Pindado, J. (2005). *Los medios de comunicación y la construcción de la identidad adolescente*.
https://www.researchgate.net/publication/28250150_Los_medios_de_comunicacion_y_la_construccion_de_la_identidad_adolescente
- Preciado Hoyos, Á. y Etayo-Pérez, C. (2015) *Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Comunicación Social Instituto de Investigación y Postgrados. Sitio web <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1956/3439>
- Real Academia de la Lengua Española (2020). <https://www.rae.es/>
- Redacción Gestión. (18 de diciembre de 2015). Chilena Colbún compra central termoeléctrica Fenix Power en Perú. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/chilena-colbun-compra-central-termoelectrica-fenix-power-peru-107515>
- Retos Directivos. (9 de enero de 2019). Pirámide de Maslow y economía ¿equiparables? *EAE Business School*: <https://retos-directivos.eae.es/piramide-de-maslow-y-economia-equiparables/>
- RRHH Digital. (02 de octubre de 2020). La comunicación interna se vuelve vital en plena crisis del coronavirus. *rrhhdigital.com*
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/140876/La-comunicacion-interna-se-vuelve-vital-en-plena-tesis-del-coronavirus?target=self>
- SDD/JJN (7 de febrero de 2017). *MEM: Centrales eléctricas en Chilca no presentan riesgos ante los huaicos*. Agencia Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-mem-centrales-electricas-chilca-no-presentan-riesgos-ante-los-huaicos-652921.aspx>

Stakeholders Sustainable Index (2020). *SSindex Fenix 2019*. Lima: SSIndex Certified

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Octava edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

Zapata, L. (2004). *La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Zapata, L. (2012). “Talentos Reunidos, propuestas con conocimiento.” Blog de comunicación interna. <http://leliapata.com/2012/11/27/latinoamerica-problemas-de-comunicacion-interna/>



Anexos

- Anexo A** : Participación de Empresas Generadoras de Chile
- Anexo B** : Compendio de Gestión Social
- Anexo C** : Reporte anual 2015 del Centro de Despacho Económico de Carga del Sistema Interconectado Central de Chile
- Anexo D** : Memoria Anual de Colbun 2019
- Anexo E** : Stakeholder Sustainable Index - SSIndex Fenix 2019
- Anexo F** : Metodología Estudio de Imagen de Fenix 2017
- Anexo G** : Cambios de marca de Fenix
- Anexo H** : Turbina de la Sostenibilidad de Colbun
- Anexo I** : Objetivos Estudio de Imagen de Fenix 2017
- Anexo J** : Estudio de imagen de Fenix 2017
- Anexo K** : Conclusiones Estudio de Imagen de Fenix 2017
- Anexo L** : Resultados sobre la reputación de Fenix 2017
- Anexo M** : Estudio de Imagen de Fenix 2015
- Anexo N** : Estudio Great Place To Work 2016
- Anexo Ñ** : Cuestionario de las entrevistas a profundidad a la plana gerencial de Fenix
- Anexo O** : Entrevista al jefe de gestión humana de Fenix, Juan Francisco Meza
- Anexo P** : Encuesta: Medición de percepciones de los colaboradores sobre el proceso de compra de Fenix
- Anexo Q** : Valoración ambiente laboral Fenix por *Great Place to Work*

Anexo A

Participación de Empresas Generadoras de Chile

BOLETÍN DEL MERCADO ELÉCTRICO
ASOCIACIÓN DE GENERADORAS DE CHILE

MARZO
2019

PARTICIPACIÓN DE GENERADORES

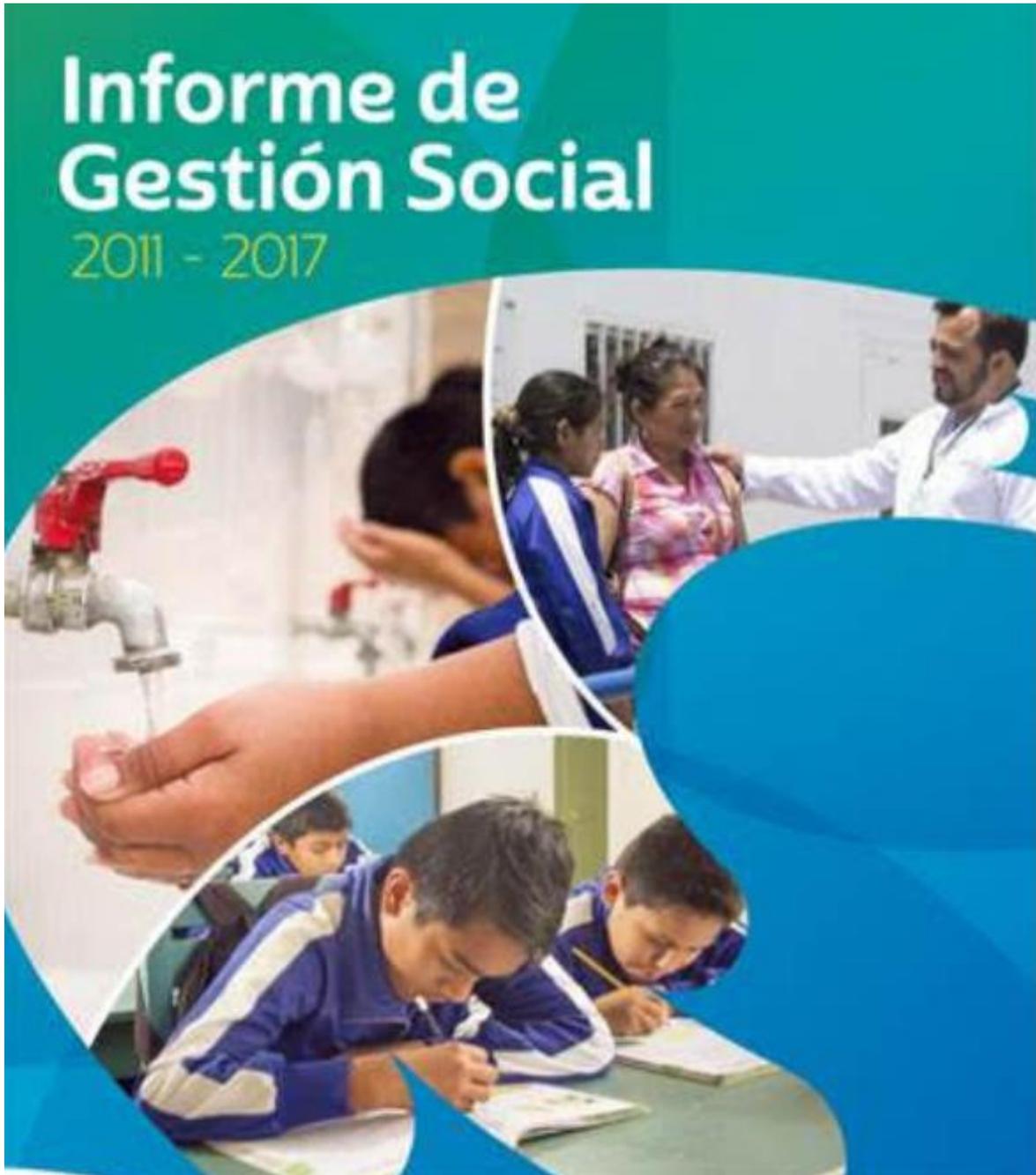
Con respecto a la generación bruta mensual del SEN, se indican a continuación los porcentajes de participación de las empresas, en el mes de febrero 2019, que concentran en conjunto más del 80% de la generación total del sistema.

SEN		
Empresa	Generación bruta [GWh]	Participación [%]
ENEL GENERACIÓN	1301	22%
AES GENER	1119	19%
COLBUN	975	16%
ANGAMOS	301	5%
COCHRANE	237	4%
E-CL	215	4%
TAMAKAYA ENERGÍA	148	2%
PEHUENCHE	143	2%
ENEL GREEN POWER	91	2%
HIDROELECTRICA LA HIGUERA	67	1%
PACIFIC HYDRO CHACAYES	59	1%
HORNITOS	56	1%
HIDROELECTRICA LA CONFLUENCIA	55	1%
Total	4.767	80%

Anexo B
Compendio de Gestión Social

Ver:

<https://drive.google.com/drive/folders/1knREWZeR3r8qxIFU9Ijym5k6jilfPtxX?usp=sharing>



Anexo C**Reporte anual 2015 del Centro de Despacho Económico de Carga del Sistema Interconectado Central de Chile**

En Perú, el equivalente de esta entidad es el COES. Su finalidad es coordinar la operación de corto, mediano y largo plazo del SEIN al mínimo costo, preservando la seguridad del sistema eléctrico, el mejor aprovechamiento de los recursos energéticos, así como planificar el desarrollo de la transmisión del SEIN y administrar el Mercado de Corto Plazo.

Ver:

<https://drive.google.com/drive/folders/1knREWZeR3r8qxIFU9Ijym5k6jilfPtxX?usp=sharing>



Anexo D
Memoria Anual de Colbun 2019

<https://drive.google.com/file/d/1p-Cb8LcdBcyGCNQbwG5WqPFDDuCQnY74/view?usp=sharing>

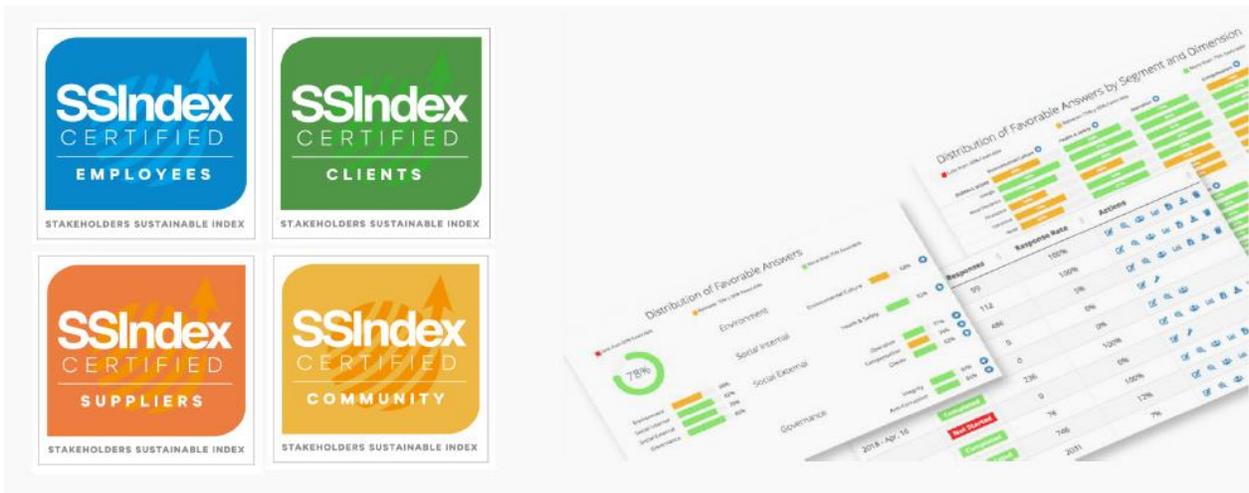


Anexo E

Stakeholder Sustainable Index - SSIndex Fenix 2019

Ver:

<https://drive.google.com/drive/folders/1knREWZeR3r8qxIFU9Ijym5k6jilfPtxX?usp=sharing>



Stakeholders Sustainable Index

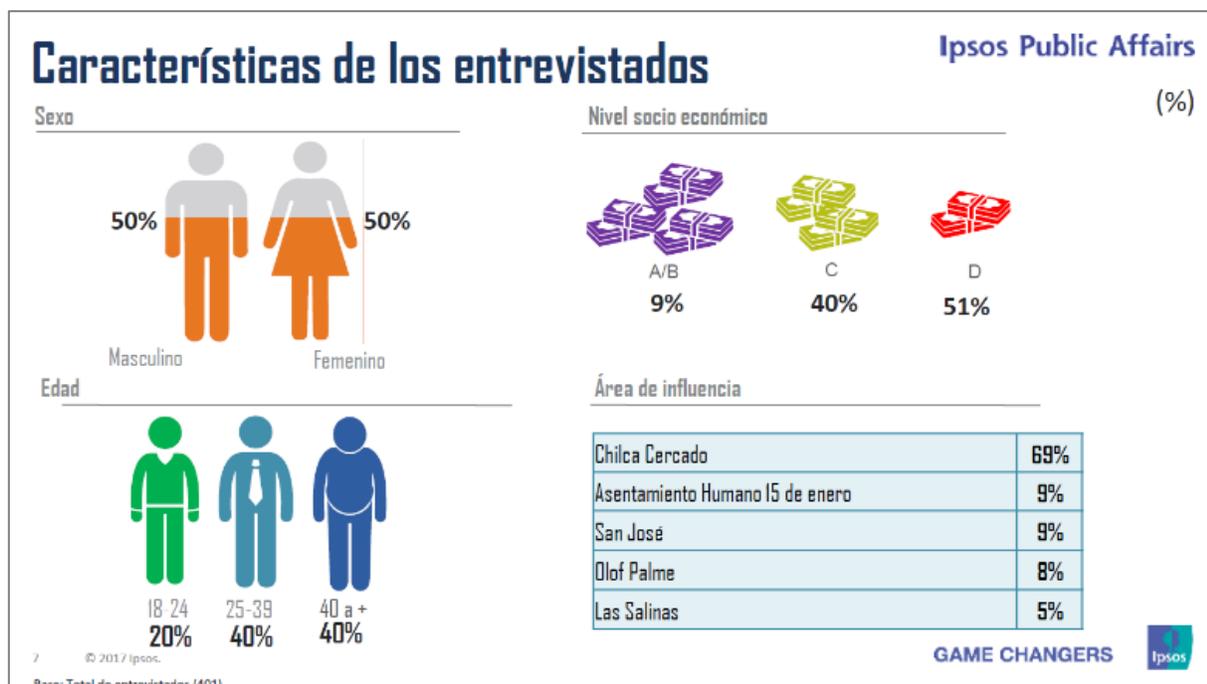
SSIndex FENIX - 2019

February 6th, 2020



Anexo F

Metodología Estudio de Imagen de Fenix 2017



Anexo G

Cambios de marca de Fenix

A continuación se adjuntan imágenes de ambos sitios webs, en los cuales se puede mostrar la alineación en la aplicación de marca. Cabe destacar, además, que el slogan de Fenix, antes de ser vendida, solía ser “Progreso para Chilca, energía para el Perú”; hoy, luego, ser comprada y adaptada al sistema de Colbun, su slogan ha sido reemplazo, en tanto ubicación, por: “Operada por Colbun”. Esto es reflejo de la absorción oficial, como una planta más de Colbun.



Anexo H

Turbina de la Sostenibilidad de Colbun

La sostenibilidad es el negocio de Colbún y debe estar integrada en todas las áreas de la Compañía.



En el centro de la "turbina de sostenibilidad" están el crecimiento y la rentabilidad, sin los cuales no es posible agregar valor a los grupos de interés, los que están representados en cada una de las aspas de la turbina. A su vez, la fuerza que mueve esta turbina es la excelencia en la gestión de las personas, la gestión socio-ambiental y la gestión operacional.

El relacionamiento con nuestros grupos de interés se basa en los siguientes principios: la transparencia, el diálogo y la colaboración.

Anexo I

Objetivos Estudio de Imagen de Fenix 2017

Objetivos

Ipsos Public Affairs

Objetivo general: Evaluar las percepciones de la población de Chilca acerca del sector energético y de la empresa Fenix.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer la opinión pública acerca del sector energético
- ✓ Evaluar el nivel de contribución del sector al desarrollo del país
- ✓ Evaluar la percepción de la población sobre Fenix. Conocimiento y actitudes
- ✓ Evaluar la contribución de la empresa al desarrollo de la zona
- ✓ Evaluar expectativas y creencias de la población sobre Fenix
- ✓ Identificar sugerencias para mejorar la comunicación y su relación con la población

Anexo J
Estudio de Imagen de Fenix 2017

Cada dos años la empresa solicita a la empresa IPSOS realizar un estudio de Imagen de Fenix en la zona de Chilca.

Ver:

<https://drive.google.com/drive/folders/1knREWZeR3r8qxIFU9Ijym5k6jilfPtxX?usp=sharing>



Anexo K

Conclusiones Estudio de Imagen de Fenix 2017

Resumen Ejecutivo

Ipsos Public Affairs

La empresa FENIX solicitó a Ipsos Perú la realización de un estudio cuantitativo para evaluar la imagen de la empresa en los distritos de Chilca Cercado, Las Salinas y los Anexos (Centro poblado de Dlof Palme, San José y Asentamiento Humano 15 de enero). Para ello, se realizaron 401 encuestas entre hombres y mujeres mayores de 18 años, de todos los niveles socioeconómicos, residentes en las zonas mencionadas.

En cuanto a la **situación política y social**, las organizaciones sociales más conocidas son La Iglesia Católica, Los Comités de Vaso de leche, los Comedores Populares, los sindicatos de Construcción Civil, y la Comunidad Campesina de Chilca. Dichas organizaciones también serían las mejor evaluadas por los entrevistados.

Evaluación general del distrito: Un tercio de los encuestados consideran que la situación de su distrito ha mejorado. Entre ellos, se percibe que la razón principal por las que ha mejorado se debe al desarrollo de negocios locales. Entre los encuestados de Las Salinas se perciben mejoras tanto en agua como en salud. Asimismo, se cree que el principal avance del distrito es el **mejoramiento del servicio de agua potable (26%)**, el cual ha incrementado 11 puntos porcentuales desde la medición anterior (2015).

Imagen de las empresas termoeléctricas: Al igual que en el 2015 la empresa más recordada espontáneamente es Kallpa (70%), seguido por Engie (54) y en tercer puesto está Fenix (49%). Es importante mencionar que Fenix fue nombrada por el 85% de encuestados en Las Salinas y por el 53% en Chilca Cercado

De modo sugerido, todas las empresas evaluadas son muy conocidas por los encuestados, sin embargo, estas son poco familiares. Además, todas han visto caer sus indicadores ligeramente con respecto a la medición pasada. Al parecer, en 2015 hubo unas expectativas más altas que poco a poco se han ido diluyendo

Para los encuestados, el cuidado del medio ambiente es el criterio más importante para formarse una opinión sobre una empresa termoeléctrica. Adicionalmente, el apoyo a la población en sus actividades (Navidad, Día de la Madre, etc.) ha ganado importancia sumando 13 puntos porcentuales desde la última medición. Los temas de RSE que más se deberían trabajar en la zona están relacionados con la salud, el agua, la educación y la infraestructura pública.

Anexo L

Resultados sobre la reputación de Fenix 2017

DRIVERS DE REPUTACIÓN

Casi la totalidad de entrevistados declaran conocer a Fenix. Sin embargo, muy poca gente se siente cercana a la empresa. Salvo el conocimiento, sus indicadores han caído ligeramente con respecto al 2015.

Ipsos Public Affairs

[INDICADORES TOTALES]

■ Conocimiento

■ Familiaridad

■ Favorabilidad

■ Confianza



Anexo M

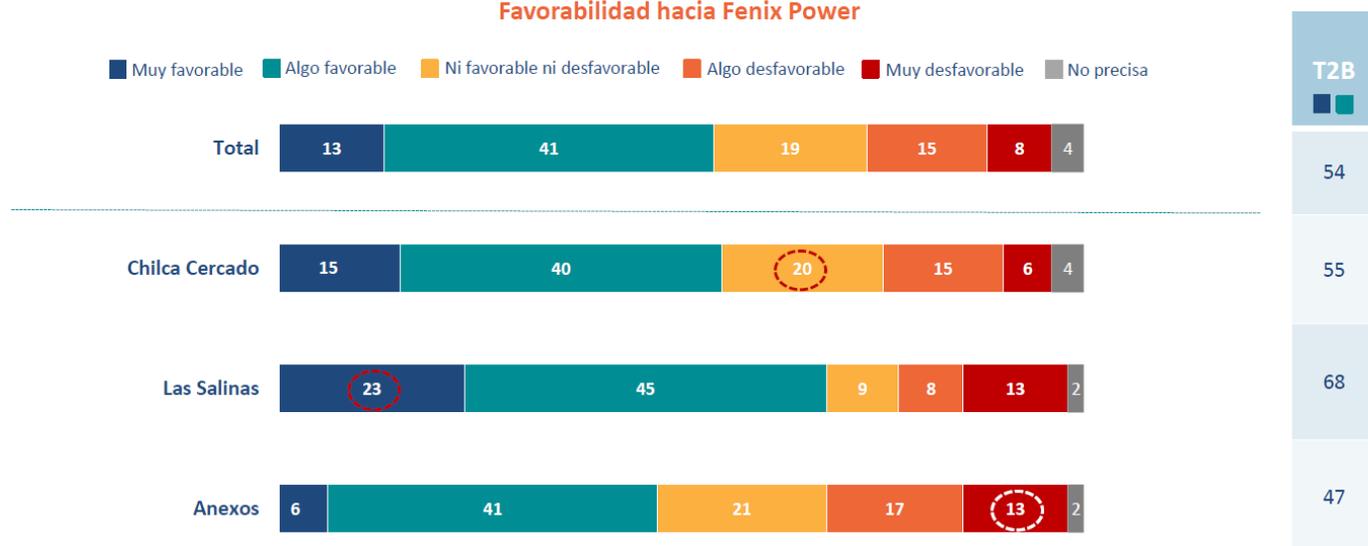
Estudio de Imagen de Fenix 2015



Más del 50% de los entrevistados tienen una opinión favorable hacia Fenix Power, en especial los pobladores de Las Salinas.

Favorabilidad hacia Fenix Power

■ Muy favorable
 ■ Algo favorable
 ■ Ni favorable ni desfavorable
 ■ Algo desfavorable
 ■ Muy desfavorable
 ■ No precisa



Por favor, indíqueme su opinión general, teniendo en cuenta todas las cosas que considera importantes. Su opinión general sobre...
 Base: Total de entrevistados que conocen a dichas empresas

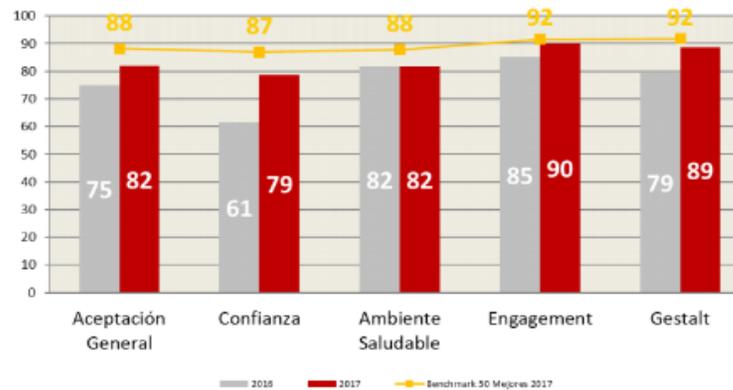
Diferencia estadísticamente significativa

Anexo N

Estudio Great Place To Work 2016

Resultados Generales - Índices

- **Aceptación General (IAG):** es el resultado global que cuantifica la percepción de los colaboradores de la organización respecto de su ambiente y cultura organizacional.
- **Confianza:** es la base en la relación que se establece entre líderes / organización y colaboradores y se sustenta en el vínculo entre estos. Favorece la cohesión organizacional y ayuda en el logro de los objetivos organizacionales.
- **Ambiente Saludable:** es una estimación de las condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales a las que están expuestos los colaboradores. Este puntaje es reflejo del nivel de control que tienen los líderes y colaboradores de su propia salud y bienestar, los cuales deben ir alineados a los objetivos organizacionales.
- **Engagement:** es el sentimiento de pasión, compromiso y confianza que motiva al colaborador a dar lo mejor de sí en la organización. Se obtiene este indicador promediando el resultado de 9 enunciados de la encuesta.
- **Gestalt:** es una valoración general que apela al vínculo emocional del trabajador con la organización, que complementa la percepción racional. Se refleja en el último enunciado de la encuesta: "Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar donde trabajar"



Resumen de comentarios

88% realizó algún comentario



Aspectos valorados

- Compañerismo.
- El turno de trabajo.
- Beneficios.
- Las personas.



Aspectos de mejora

- Mejora de instalaciones.
- Mayores capacitaciones.
- Mayor comunicación por parte de la empresa y entre las áreas.
- Integración entre áreas.

Anexo Ñ

Cuestionario de las entrevistas a profundidad a la plana gerencial de Fenix

1. Cuestionario

3.1 Sobre el objetivo organizacional de Colbun sobre Fenix (en proceso de compra)

- En la primera etapa de toma de posesión de la nueva empresa, ¿cuál es el objetivo de Colbun en términos generales y específicos?
- ¿Cómo describiría la cultura de Colbun?
- ¿Cómo considera que impactó el proceso de compra de Fenix en los colaboradores?

3.2 Sobre la gestión de la empresa adquirida: Fenix

- Antes de ser adquirida, ¿cuál considera que era el o los objetivo (s) principales de Fenix?
- ¿Cuáles considera que son las cuatro principales características del estilo de administración sobre Fenix?
- ¿Cómo describiría la cultura de Fenix?
- ¿Cómo evaluaría la gestión del área de gestión humana?
- ¿Cómo considera que Fenix se encuentra valorada en el sector eléctrico como organización?
- ¿Cómo considera que es la comunicación a nivel gerencial?
- ¿Cuál es el objetivo de las comunicaciones internas y externas?

3.3 Sobre la relevancia y conocimiento de la gestión de comunicaciones en una organización

- ¿Considera que la gestión de las comunicaciones se debe orientar al logro de objetivos de la empresa? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- ¿Cuál considera que era –o si aún permanece o ha variado- la principal debilidad en la gestión de la comunicación de la empresa?
- ¿Cuál considera que es el mayor beneficio de gestionar las comunicaciones en una organización? ¿Y en Fenix?

Entrevistas a profundidad

Francisco Pérez, ex gerente de administración y finanzas de Fenix

Sobre el objetivo organizacional de Colbun sobre Fenix (en proceso de compra)

- En la primera etapa de toma de posesión de la nueva empresa, ¿cuál consideras que es el objetivo de Colbun? ¿Por qué lo afirmas? ¿En qué lo notas?

Considero que el objetivo fue la implementación del marco de control con los lineamientos de la matriz en los ámbitos societarios, financieros, comerciales y operativos.

Debido a la implementación del mejoramiento de los canales de comunicación entre los accionistas, grupo controlador y la compañía, a su vez en la definición de la delegación de autoridad en la Administración.

- ¿Cómo describirías la cultura de Colbun? ¿Por qué?

La cultura se basa en la ética y transparencia de las actividades que realiza en la interacción con los clientes, proveedores, comunidad, autoridades y trabajadores porque de manera objetiva comunica al mercado y al interior de la compañía las actividades que realiza.

- ¿Cómo considera que impactó el proceso de compra de Fenix en los colaboradores? ¿Puedes explicar algunos casos concretos?

Impacto en términos generales positivo debido a la trasmisión de nuevas experiencias y buenas prácticas de la matriz atenuado por la disminución de empoderamiento en la Administración en función a la Delegación de Autoridad establecida por el Directorio.

Ejemplos:

- Transmisión de experiencia financiera en el mercado de capitales para la emisión del bono internacional con resultados positivos
- Acceso a mayor poder de negociación con proveedores multinacionales.

Valoración sobre el tipo de gestión de Fenix.

- Antes de ser adquirida, ¿cuál considera que era el o los objetivo (s) principales de Fenix?
Optimización operativa, refinanciamiento y crecimiento de cartera comercial
- ¿Cuáles considera que son las cuatro principales características del estilo de administración sobre Fenix?
Ética, liderazgo, experiencia e innovación
- ¿Cómo describiría la cultura de Fenix?
Alineada a la cultura de Colbun, con la particularidad de tener una fuerte influencia de ser una compañía en etapa de construcción.
- ¿Cómo evaluaría la gestión del área de gestión humana?
Positiva con espacio de optimización a través del desarrollo del talento, capacitaciones, clima laboral y comunicaciones.
- ¿Cuál es su percepción sobre el posicionamiento de Fenix?
Tiene espacio de maniobra para repotenciar su marca e identidad conceptual y verbal.

Juan Miguel Cayo, gerente general de Fenix

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Colbun

- ¿Considera que su gestión se debe orientar al logro de objetivos de la empresa? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
Sí, el plan de comunicaciones debe orientarse a la estrategia de la compañía y objetivos establecidos para destinar eficientemente los recursos que sean necesarios.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Fenix.

- ¿Cuál considera que es el mayor beneficio de gestionar la comunicación en una organización? ¿Y en Fenix?
Trasmitir de manera efectiva y transversalmente las estrategias y objetivos entre los stakeholders.

- ¿Cuál considera que era –o si aún permanece o ha variado- la principal debilidad en la gestión de la comunicación de la empresa?
Desconexión a las prioridades y estrategia de la compañía. No sólo debe enfocarse a lo social sino además comercial, financiera y clima laboral.
- ¿Cómo considera que es la comunicación a nivel gerencial?
Abierta, integradora y cercana.
- ¿Cuál es el objetivo de la comunicación interna y externa?
Conseguir el cumplimiento de las estrategias y objetivos empresariales.

Sobre el objetivo organizacional de Colbun sobre Fenix (en proceso de compra)

- En la primera etapa de toma de posesión de la nueva empresa, ¿cuál consideras que es el objetivo de Colbun? ¿Por qué lo afirmas? ¿En qué lo notas?
El objetivo era que la toma de posesión generara el menor trauma sobre la organización y los colaboradores. Aún cuando era inevitable que hubiera intranquilidad entre los colaboradores por el riesgo a lo desconocido y el reto de aprender a trabajar con una matriz que iba a estar mucho más encima del día a día que el anterior dueño (porque AEI era un fondo de inversiones y Colbun sí es un operador eléctrico), la estrategia era lograr que la transición fuese muy rápida y con los menores cambios posibles. De hecho, Colbun solo realizó tres cambios en la transición: Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Administración y Finanzas.
- ¿Cómo describirías la cultura de Colbun? ¿Por qué?
Colbun es una empresa eléctrica que tiene más de 30 años en el mercado chileno. Su cultura es la de una empresa familiar que ha pasado por un proceso de profesionalización de su gestión. Es una empresa que entiende que los vaivenes de corto plazo son coyunturales y por tanto, tiene una mirada de largo plazo, estratégica. Buscan atraer gente de muy buen nivel en las distintas áreas y se preocupan mucho del bienestar del personal. El proceso de toma de decisiones es relativamente corto al tratarse de una organización bastante plana. Pero no está en su cultura arriesgar mucho, por el contrario, son más bien conservadores y aversos al riesgo. Un ejemplo de esto, es que se han demorado mucho en entrar al mundo de los renovables. Prefirieron que otros “se lanzaran a la piscina” y una vez que vieron “que había agua” decidieron ingresar y lo grande, con grandes inversiones.
- ¿Cómo considera que impactó el proceso de compra de Fenix en los colaboradores? ¿Puedes explicar algunos casos concretos?
Considero que el ingreso de Colbun, en términos generales, significó un cambio importante en la manera como se venía trabajando. Colbun opera más de 20 plantas eléctricas en Chile y Fenix pasó a ser una planta adicional, claro está, con sus particularidades. A algunos colaboradores no les fue tan fácil la adaptación a un régimen que demandaba mucho mayor esfuerzo de reporting y donde el dueño estaba más cerca de las actividades locales. Un caso claro fue el del Gerente de Planta que antes de Colbun gozaba de una libertad de acción muy amplia y que nunca se pudo acomodar a

la nueva realidad. Y terminó saliendo por problemas de comunicación/coordinación con su jefe en Colbun.

Valoración sobre el tipo de gestión de Fenix.

- Antes de ser adquirida, ¿cuál considera que era el o los objetivo (s) principales de Fenix? Yo no estaba en Fenix antes de la llegada de Colbun, pero por lo que he escuchado, el anterior dueño tenía claro que una vez se pusiera en operación la planta iba a ser vendida. Entonces el objetivo era poner la compañía en posición de venta, lo cual implicaba no tomar riesgos ni generar contingencias en la medida de lo posible. Y tener una administración muy liviana aún cuando ello implicara limitaciones en el alcance de sus actividades – como por ejemplo en el área comercial, donde el personal era reducido y así también su capacidad de realizar actividades más allá de las básicas.
- ¿Cuáles considera que son las cuatro principales características del estilo de administración sobre Fenix?
 Creo que la relación Colbun-Fenix ha sido un proceso de mutuo aprendizaje. Fenix es la primera subsidiaria de Colbun y la primera (única) inversión fuera de Chile. Entonces en estos 4 años hemos buscado ese equilibrio necesario entre control y soporte.
 - Control: claramente existe un control estricto de las actividades de Fenix pero es un control que no implica asfixia sino que busca darle grados de libertad a la administración local. Esto depende mucho - por supuesto – del estilo de liderazgo de cada gerente divisional de Colbun respecto de su correspondiente gerente de Fenix.
 - Soporte: Colbun brinda mucho apoyo a las distintas áreas. El caso más emblemático es Planta donde Fenix se nutre mucho de la experiencia de Colbun y el gran equipo técnico existente en Chile para apoyar cualquier actividad operativa o de mantenimiento en Fenix.
 - Visión estratégica: Hay un énfasis en mirar más allá de la coyuntura y planificar las acciones de mediano y largo plazo. Esto nos obliga a realizar anualmente ejercicios de planificación a 10 años y a plantear escenarios alternativos.
 - Control de riesgos: Colbun ha venido inculcando una cultura de identificación, cuantificación y control de riesgos que no había en Fenix. El prevenir riesgos, tratar de estar siempre un paso adelante, evitar las sorpresas y trabajar medidas de mitigación, son cada vez más parte de la cultura de Fenix, temas heredados de Colbun.
- ¿Cómo describiría la cultura de Fenix?
 La cultura de Fenix se resume en sus Valores: Pasión, Innovación, Colaboración, Excelencia e Integridad. Yo considero que es esta última (integridad) la que yo busco que nos identifique como organización. Como siempre repito: *“Yo no busco que Fenix sea la empresa más grande o la más rentable del mercado, pero sí la más respetada. Que sea un referente de empresa seria, de una empresa que cumple sus compromisos,*

en suma, una empresa confiable.” Y por eso, el lema que está escrito en la entrada de la oficina es “Generamos energía, generamos confianza”.

- ¿Cómo evaluaría la gestión del área de gestión humana?
Creo que luego del cambio que se hizo casi al inicio de la toma de control de Colbun, el área de GH ha tenido un vuelco positivo muy significativo. GH es un área que apoya mucho al colaborador, que se preocupa por su bienestar, que conoce al personal. Y en las encuestas realizadas, se aprecia que los colaboradores valoran muy positivamente el trabajo realizado.
- ¿Cuál es su percepción sobre el posicionamiento de Fenix?

Creo que estamos logrando posicionarnos en el mercado como una empresa seria y confiable, que brinda un buen servicio a sus clientes y que mantiene una relación cercana con sus proveedores. A nivel de autoridades, a nivel gremial e incluso a nivel de medios de comunicación, percibo que Fenix se ha posicionado como un jugador importante en el sector y cuya voz se escucha con atención.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Colbun

- ¿Considera que su gestión se debe orientar al logro de objetivos de la empresa? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?

Sin duda, la comunicación se debe orientar al logro de los objetivos de la empresa. Tanto la interna como la externa. De hecho, todas las actividades de la empresa debieran estar orientadas de esa manera. No veo cómo podría ser de otra manera.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Fenix.

Conceptualizamos que la comunicación es una herramienta valiosa para el logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, es un medio y no un fin en sí mismo. La comunicación debe privilegiar objetivos de corto, mediano y largo plazo. Y debe tener una mirada de qué queremos conseguir, tanto a nivel interno como externo. A pesar de manejar recursos limitados (humanos y económicos) creo que se viene haciendo una buena labor.

- ¿Cuál considera que es el mayor beneficio de gestionar la comunicación en una organización? ¿Y en Fenix?
Por mi estilo de liderazgo, me gusta que las acciones sean estructuradas, es decir, que reflejen una planificación, un orden y una lógica. Y dado que los recursos siempre son escasos, el tema de focalización y priorización es fundamental para no desperdiciar estos recursos escasos. Entonces a inicios de cada año, me gusta ver el plan de comunicación del año, ver claramente en qué vamos a enfocarnos. La idea es no ser solo reactivo sino establecer pautas con antelación.
- ¿Cuál considera que era –o si aún permanece o ha variado- la principal debilidad en la gestión de la comunicación de la empresa?
Considero que los recursos disponibles son escasos y eso es siempre una debilidad. La otra debilidad es que percibo que en el área de comunicaciones Colbun sigue siendo muy distante de Fenix. Falta mayor acercamiento y coordinación más estrecha para

consolidar el sentimiento de pertenencia a Colbun entre los colaboradores de Fenix. Y para cimentar ese sentimiento de pertenencia, la comunicación interna es fundamental.

Juan Salinas, gerente comercial de Fenix

Sobre el objetivo organizacional de Colbun sobre Fenix (en proceso de compra)

- En la primera etapa de toma de posesión de la nueva empresa, ¿cuál consideras que es el objetivo de Colbun?

Para Colbun está era su primera adquisición de activos de generación fuera de Chile y significó una importante inversión de unos 800 MMUSD, por ende, sus objetivos eran variados y pretendían lograrse algunos a corto plazo, sin que esto significará reestructurar completamente la organización de Fenix. El objetivo primario era asegurar la continuidad operacional de la compañía, tomar conocimiento de cada de las obligaciones de Fenix, elaborar un primer presupuesto de ingresos y comenzar a trabajar en la nueva estrategia comercial de Fenix, todo lo anterior sin afectar mucho la organización de Fenix. En efecto, sólo se hicieron pequeños cambios en la organización, entre estos, se nombró al nuevo gerente general de la compañía por un ejecutivo peruano no perteneciente a la estructura de Colbun, que ha ese minuto ya la persona que ejercía el cargo de gerente general no se encontraba en la compañía, también se cambió al gerente comercial del momento por un ejecutivo chileno, quedando el primero como subgerente comercial, adicionalmente y en forma transitoria se incorporó personal Colbun sólo para efectos de conocer mejor las tareas de Fenix y obligaciones en Perú.

¿Por qué lo afirmas?

Fui parte del proceso de evaluación, adquisición y toma de control de Fenix y posteriormente asumí el cargo de gerente comercial, lo viví en forma personal.

¿En qué lo notas?

Simplemente eran los objetivos trazados y los llevamos adelante como tarea principal.

- ¿Cómo describirías la cultura de Colbun? ¿Por qué?

Colbun es una compañía de más de 30 años en el mercado eléctrico chileno, dentro de las big four a nivel nacional, con propietarios accionistas también nacionales, que tienen una mirada de muy largo plazo en las inversiones que desarrollan y que tiene un alto estándar operacional y alto grado de control de riesgo, que estaba en pleno proceso de crecimiento a nivel nacional. En el momento era una compañía que comenzaba a mirar hacer inversiones en otros países donde se estudiaban alternativas de inversión en Colombia, Centroamérica y en Perú.

Colbun tiene cultura más bien conversadora, de ahí nace el hecho de mitigar con coberturas todas condiciones de riesgo, que cuenta con alto estándar profesional, muchos de ellos, con muchos años en Colbun, que constantemente mejora o está

preocupada de aumentar el estándar operacional, que tiene un equipo de negociación de alto nivel, que es una compañía con visión de crecimiento, lo cual justificaba plenamente el entrar en otros mercados como el peruano, que en general es una compañía que propone nuevas cosas, especialmente en el mundo regulatorio y de tecnologías, lo que la hace ser una compañía que es escuchada por la competencia y la autoridad, con lo cual se ha ganado un prestigio dentro del sector eléctrico en Chile.

- ¿Cómo considera que impactó el proceso de compra de Fenix en los colaboradores?
¿Puedes explicar algunos casos concretos?

En una adquisición del nivel de la operación que hubo entre Colbun y Fenix siempre se generan efectos sobre los colaboradores, especialmente por la toma de control de una compañía de una nacionalidad distinta, con otra forma de hacer las cosas y con mirada de crecimiento de largo plazo que implicaba armar una estrategia diferente a la que traía Fenix en su momento. En efecto, los accionistas anteriores (un fondo de inversiones) habían armado una estructura para construir el proyecto y luego ponerla en venta a continuación, para ellos era inversión de corto plazo, por lo que era necesario darle un sentido de orientación distinto, más estratégico y con visión de largo plazo. Esta nueva visión y sus obligaciones correspondiente se efectuaron con las mismas personas que ya estaban en Fenix, lo cual tuvo impactos, aparecen nuevas formas de enfrentar las tareas, análisis de situaciones de riesgo, tiempos de respuestas más urgentes, se sentía un mayor control en toda la organización que generó incomodidades que con el tiempo se fueron mitigando.

Como ejemplo señalo que lo que me tocó vivir en mi equipo de trabajo, la gerencia comercial, donde establecimos una nueva estructura, con funciones más acorde a una organización centrada en estrategia de largo plazo, con análisis de riesgos comerciales, con control de costos, definimos cambios en las responsabilidades de los colaboradores y también sus cargos, crecimos del simple al doble, incorporamos nuevas personas de empresas de la competencia que llegaron a sumir funciones de mayor responsabilidad en el área, con una cultura diferente a la de Fenix, aunque cada cambio se informó adecuadamente, de todas formas se originó un malestar previo natural que se tradujo en desmedro del clima laboral, algunos menos tomaron otros caminos. No obstante, luego de 6 meses aproximadamente que duró este proceso de incorporaciones, y de conversaciones individuales y grupales con los miembros del equipo, se comprendió el sentido de los cambios organizacionales, y, como consecuencia, los nuevos objetivos estratégicos, los asumieron como suyos.

Valoración sobre el tipo de gestión de Fenix.

- Antes de ser adquirida, ¿cuál considera que era el o los objetivo (s) principales de Fenix?

Fenix desde su inicio se desarrolló como una compañía para ser vendida en el corto plazo y tenía como objetivo hacer la mejor gestión de corto plazo especialmente en el ámbito comercial, eso significaría incrementar el valor de la venta del activo.

En ese ámbito, Fenix organizó un equipo mínimo que cumpliera esos objetivos, que de hecho lo cumplieron, las gestiones se daban más bien por la calidad profesional de los colaboradores más que por un esquema de gestión riguroso o estratégico.

- ¿Cuáles considera que son las cuatro principales características del estilo de administración sobre Fenix?
 - Organización centrada en resultados
 - Mirada estratégica de corto plazo
 - Gestión no completamente profesional
 - Fuerte enfoque en los temas de sostenibilidad

- ¿Cómo describiría la cultura de Fenix?
 - Característica de una empresa joven (menor a 5 años de vida) que no había resuelto aun su forma de crecimiento
 - Visión estratégica de muy corto plazo
 - Con directorio que sólo controla, pero sin definición estratégica
 - Con poca voz en el sector energético
 - Con personal muy afeitado, con buen clima de trabajo

- ¿Cómo evaluaría la gestión del área de gestión humana?

Prácticamente no existía y lo que había estaba orientada a resolver problemática de remuneración y algo de capacitación, sin foco en crecimiento profesional, ni programas de liderazgo ni retención de talentos, todo esto era inexistente.

- ¿Cuál es su percepción sobre el posicionamiento de Fenix?

Era una empresa importante en el sector energético peruano, con un market share de 8% en producción de 5% en comercialización, que había obtenido buenos resultados comerciales pero con una estructura básica que no le permitiría sobrevivir en el futuro.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Colbun

- ¿Considera que su gestión se debe orientar al logro de objetivos de la empresa?
¿Si? ¿No? ¿Por qué?
En mi opinión, la estrategia comunicacional debe estar directamente vinculada al logro de los objetivos de Colbun, no puede tener un camino propio ni estar desvinculada a ese logro. Debe ser el recurso apalancador que permita a toda la organización ir en pro del cumplimiento de los objetivos, debe ser parte esencial de la estrategia de la compañía tanto interna como externa.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Fenix.

- ¿Cuál considera que es el mayor beneficio de gestionar la comunicación en una organización? ¿Y en Fenix?
Como señalé permite apalancar, dirigir, mostrar el camino a toda la organización y *stakeholders*, dar a conocer el sentido de existir de la compañía, su misión y propósito.
- ¿Cuál considera que era –o si aún permanece o ha variado- la principal debilidad en la gestión de la comunicación de la empresa?

Por mucho tiempo la estrategia comunicacional de Fenix estuvo muy enfocada en solucionar la problemática a nivel de *stakeholders* olvidándose del objetivo central de la compañía, un cambio planteado fue mostrar a la compañía en el mundo más en el *core* del negocio, que es la venta de energía eléctrica, destacando las bondades y característica de comercialización de sus ejecutivos, así como resaltando las nuevas características de la compañía y de sus nuevos accionistas, enfocándose en el crecimiento y mejor posicionamiento de sus ejecutivos a nivel sectorial, como gubernamental, mostrándose más como una compañía con opinión relevante y con aporte de propuestas a la problemática del sector, también mostrándose como una compañía con orientación al cliente, flexible y confiable, logrando relaciones de largo plazo.

- ¿Cómo considera que es la comunicación a nivel gerencial?
Los trabajos a nivel de gerencia eran más bien de silos, cada uno es su propia tarea, responsabilidad y objetivos, con poca comunicación y menos compartiendo un objetivo común. La comunicación sólo se daba por alguna problemática común, aunque no era frecuente. Existían reuniones de coordinación gerencial, pero eran más bien reportes de cada área y no había o se lograban sinergias entre áreas.
- ¿Cuál es el objetivo de la comunicación interna y externa?
En lo interno estaba orientada a comunicaciones simples relativas a temas del personal o destacar hitos o fechas relevantes del proyecto, muy poca orientación a comunicar temas relativos a la estrategia de la compañía o comunicar los valores, etc.
En lo externo, estaba muy enfocada a los temas de problemática social y sus soluciones en los zonas y áreas donde la planta operaba, esto es, Chilca y Salinas, se comunicaban diferentes programas sociales, a través de diferentes medios, su principal foco era la solución que Fenix había dado a la población antes señalada, de otorgarle agua potable en forma gratis.
No existía enfoque ni estrategias en temas comerciales y estratégicos de la compañía.

Roxana Aliaga, gerente de asuntos corporativos de Fenix

Sobre el objetivo organizacional de Colbun sobre Fenix (en proceso de compra)

- En la primera etapa de toma de posesión de la nueva empresa, ¿cuál consideras que es el objetivo de Colbun? ¿Por qué lo afirmas? ¿En qué lo notas?
Considero que su principal objetivo era conocer la empresa desde adentro con mucho nivel de detalle. Lo afirmo porque se hicieron muy frecuentes las visitas a Lima y la solicitud de información muy detallada, la creación de reportes periódicos, comités, cambio en el CFO y en el gerente comercial. Era comprensible porque fuimos su primera experiencia de compra de empresa fuera de Chile.
- ¿Cómo describirías la cultura de Colbun? ¿Por qué?
Colbun es una de las empresas de generación eléctrica más importantes de Chile y forma parte de un grupo económico muy reconocido. Siento que se afianzan en valores corporativos que les permiten tener una empresa con objetivos a largo plazo y pensando mucho en nuevos negocios y tecnologías. Su apuesta por salir de Chile al mercado peruano así como sus proyectos en energías renovables y su preocupación por cumplir

los más altos estándares a nivel de política de cumplimiento, Daw Jones, entre otros, me hacen pensar que piensan en el futuro y no sólo en resultados inmediatos.

- ¿Cómo considera que impactó el proceso de compra de Fenix en los colaboradores?
¿Puedes explicar algunos casos concretos?

Considero que al comienzo pudo sentirse como un control muy directo pero poco a poco, conforme se iba ganando más confianza, todos nos sentimos más cómodos. Mucho dependía de las áreas. El área que sentí más controladora fue la de contabilidad y finanzas pero es comprensible ante la adquisición de una nueva empresa. Otras áreas como las legales, desde el inicio y a la fecha, son más independientes en la toma de decisiones. Esto puede deberse a que la regulación y las leyes son distintas pero también lo atribuyo a la experiencia del gerente legal de Colbun en anteriores adquisiciones. Alguna vez me comentó que en anteriores experiencias laborales había sido encargado de liderar el área legal de distintos países.

Valoración sobre el tipo de gestión de Fenix.

- Antes de ser adquirida, ¿cuál considera que era el o los objetivo (s) principales de Fenix?

Construir la primera central termoeléctrica de ciclo combinado para empezar a operarla y luego ser vendida. Fenix era administrada por un fondo de inversión dedicado a ejecutar proyectos para luego ser vendidos.

- ¿Cuáles considera que son las cuatro principales características del estilo de administración sobre Fenix?

Horizontalidad, equidad, buen clima laboral e integridad.

El estilo de administración al interior de Fenix es bastante horizontal. Los gerentes y jefes son muy cercanos a los colaboradores, tiene un muy buen clima laboral y beneficios para sus colaboradores.

- ¿Cómo describiría la cultura de Fenix?

Comparte los valores de Colbun (Integridad, Innovación, Excelencia, Colaboración y Pasión) Al igual que ésta, trata de adecuarse a cambios tecnológicos y a proponer la inversión en nuevos negocios.

- ¿Cómo evaluaría la gestión del área de gestión humana?

Excelente. Considero que el equipo de gestión humana busca el balance entre cumplir los objetivos de la empresa y preocuparse de sus colaboradores. Promueve bastante la integración y la comunicación entre la empresa y su gente.

- ¿Cuál es su percepción sobre el posicionamiento de Fenix?

Es una empresa conocida y reconocida en el sector eléctrico.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Colbun

- ¿Considera que su gestión se debe orientar al logro de objetivos de la empresa? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?

Sí, considero que cualquier estrategia de comunicación debe estar destinada al logro de objetivos de la empresa. En estos tiempos, es muy difícil que las áreas o las personas logren sus objetivos de manera individual. Una comunicación fluida al interior y al exterior de la empresa sin duda contribuirá al logro de los objetivos.

Sobre el estilo de gestionar la comunicación en Fenix.

- ¿Cuál considera que es el mayor beneficio de gestionar la comunicación en una organización? ¿Y en Fenix?
El mayor beneficio de gestionar la comunicación en una organización es lograr que todos persigan los mismos objetivos y sepan el propósito de su trabajo generando motivación. Considero que aun cuando tu trabajo pueda parecer minúsculo frente al objetivo central, el conocerlo te motiva a hacerlo de la mejor manera y a sentirte parte de los logros. En Fenix es básica la comunicación porque tenemos 2 locaciones (Chilca y Magdalena) y distintas áreas. Si no nos comunicamos, difícilmente podemos lograr objetivos como organización.
- ¿Cuál considera que era –o si aún permanece o ha variado- la principal debilidad en la gestión de la comunicación de la empresa?
Siento que entre Colbun y Fenix aun falla la comunicación. Existen ciertos mensajes que no llegan a nuestra organización o llega uno primero y luego lo cambian y no lo conocemos. Siento también que muchas veces Colbun o nosotros mismos pretendemos replicar políticas y procedimientos con el fin de estar “homologados” pero muchas veces es poco práctico o no conversa con nuestra estructura organizacional que es distinta a la de Colbun. A veces nos tratan como una central más pero lo cierto es que somos una entidad con una organización distinta.
- ¿Cómo considera que es la comunicación a nivel gerencial?
Considero que a nivel gerencial hay una buena comunicación, bastante fluida y con respeto. Fomentamos una comunicación entre los líderes de cada área y nosotros mismos con nuestras respectivas áreas en Colbun. Así también, fomentamos la coordinación de los colaboradores entre áreas para que coordinen mejor los procesos interáreas. Aun con esta adecuada comunicación, considero que faltan mejorar algunos procesos para que todos interioricemos lo importante que es la comunicación interna para el logro de objetivos y para definir bien el rol de cada uno.
- ¿Cuál es el objetivo de la comunicación interna y externa?
La comunicación interna es con fines organizacionales y operativos. La comunicación externa es para transmitir las actividades de la empresa, los logros corporativos, las acciones de responsabilidad social, interactuar con los principales *stakeholders*, entre otros.

Anexo O

Entrevista al jefe de gestión humana de Fenix, Juan Francisco Meza

Cuestionario.

1. ¿Por cuántas personas está conformado el equipo de Gestión Humana de Fenix?
2. ¿Existe un área de comunicación interna dentro de Gestión Humana?
3. ¿El trabajo que realizan desde Gestión Humana, y sobre comunicación interna, es independiente de Colbun o ellos les indican qué hacer?
4. Sobre los despidos generados luego del proceso de adquisición, ¿cómo se gestaron y por qué?

Anexo P

Encuesta: Medición de percepciones de los colaboradores sobre el proceso de compra de Fenix

- Medio utilizado: Encuesta online – Survey Monkey
- Universo de colaboradores encuestados: 29
- Total de preguntas realizadas: 10

Encuesta colaboradores

Hola. Me encuentro aplicando una encuesta con fines académicos. Me gustaría que pudiera facilitarme unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que detallo a continuación. Estas preguntas se encuentran vinculadas al antes, durante y algunos meses después del proceso de compra de Fenix, por parte de Colbun, por lo que te pediré puedas responder de acuerdo al momento en el que se plantea cada pregunta.

Muchas gracias por tu colaboración.

-
1. ¿Considera que la comunicación a nivel interno sobre el proceso de compra se manejó de manera oportuna?
 1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
 2. ¿Considera que el proceso de adquisición tuvo algún tipo de afectación sobre el clima laboral?
 - Sí
 - No
 3. ¿Cómo se informó sobre la compra de Fenix?
 1. Por un comunicado formal de la empresa
 2. Por mi jefe
 3. Por los medios de comunicación
 4. Por rumores de pasillo

4. Si se compara el desempeño del área de gestión humana actual con la de hace 4-5 años, ¿cómo calificaría su trabajo enfocado en los colaboradores, en una escala del 1 al 5? favor, marque la opción que considera correcta a continuación:
 - 1 Deficiente
 - 2 Poco eficiente
 - 3 Regular
 - 4 Eficiente
 - 5 Muy eficiente
5. ¿Considera que existe similitud entre los valores y modo de trabajar entre Colbun y Fenix? En una escala del 1 al 5, por favor indique cómo considera el vínculo.
 - 1 Ninguna similitud
 - 2 Poca similitud
 - 3 Regular similitud
 - 3 Son similares
 - 4 Son muy similares
6. ¿Considera que Colbun transmite claridad en la visión de largo plazo?
 - Sí, considero que la visión de Colbun es clara.
 - No, considero que no lo es.
7. ¿Considera que los procesos de trabajo eran más sencillos antes de realizarse la compra de Fenix?
 - Sí
 - No
8. ¿Qué tipo de sentimiento generó entre los colaboradores el proceso de adquisición?
 - Alegría
 - Tristeza
 - Angustia
 - Preocupación
 - Ansiedad
9. ¿Cómo calificarías el estilo de la comunicación entre colaboradores y jefes?
 - Positiva: existe confianza, es fluida y horizontal
 - Neutral

- Negativa: es muy vertical, no hay espacios a defender ideas

10. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la comunicación entre Colbun y Fenix?

- 1 Muy Mala
- 2 Mala
- 3 Regular
- 4 Buena
- 5 Muy Buena

11. ¿Consideras ser parte de una empresa socialmente responsable incrementa tu compromiso laboral?

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

12. ¿Considera que existe una disposición de trabajo colaborativo entre los colaboradores de Fenix y Colbun?

- Sí
- No

Resultados de la encuesta

The screenshot displays a survey management interface. At the top, there is a green navigation bar with links for 'Panel de control', 'Mis encuestas', and 'Planes y precios'. On the right side of this bar are buttons for 'AMPLIAR PLAN', 'CREAR ENCUESTA', a help icon, and a user profile 'Mayt6DC'. Below the navigation bar, the main title of the survey is 'Encuesta con fines Académicos para Fenix'. A progress bar indicates the current step: 'ANALIZA RESULTADOS'. The dashboard is divided into three main sections: 'Diseño de encuesta', 'Respuestas y estados', and 'Recopiladores'. The 'Diseño de encuesta' section shows the survey title, creation date (14/9/2020), and statistics: 1 page and 10 questions. The 'Respuestas y estados' section shows 'TOTAL DE RESPUESTAS' as 29 and 'ESTADO GENERAL DE LA ENCUESTA' as 'ABIERTA'. There is also a 'Notificaciones' section showing 'Solo tú' and an 'Editar' button. The 'Recopiladores' section shows a 'Web Link 1' with 29 responses collected, created on 14/9/2020. A green 'ANALIZA RESULTADOS' button is prominently displayed in the top right of the dashboard area.

Indicaciones e invitación para que los encuestados

Encuesta con fines Académicos para Fenix

Encuesta a colaboradores Fenix

Hola.

Me encuentro aplicando una encuesta con fines académicos. Me gustaría que pudiera facilitarme unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que detallo a continuación.

Estas preguntas se encuentran vinculadas al antes, durante y algunos meses después del proceso de compra de Fenix, por parte de Colbun, por lo que te pediré puedas responder de acuerdo al momento en el que se plantea cada pregunta.

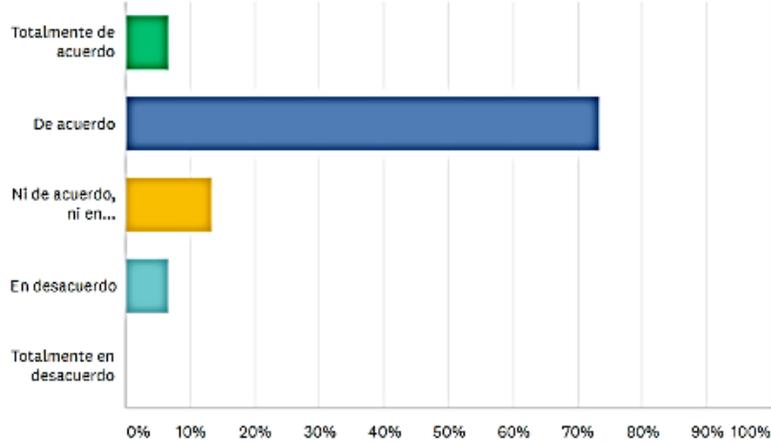
Muchas gracias por tu colaboración.

Aceptar

Pregunta N°1

¿Considera que la comunicación a nivel interno sobre el proceso de compra se manejó de manera oportuna?

Answered: 30 Skipped: 0

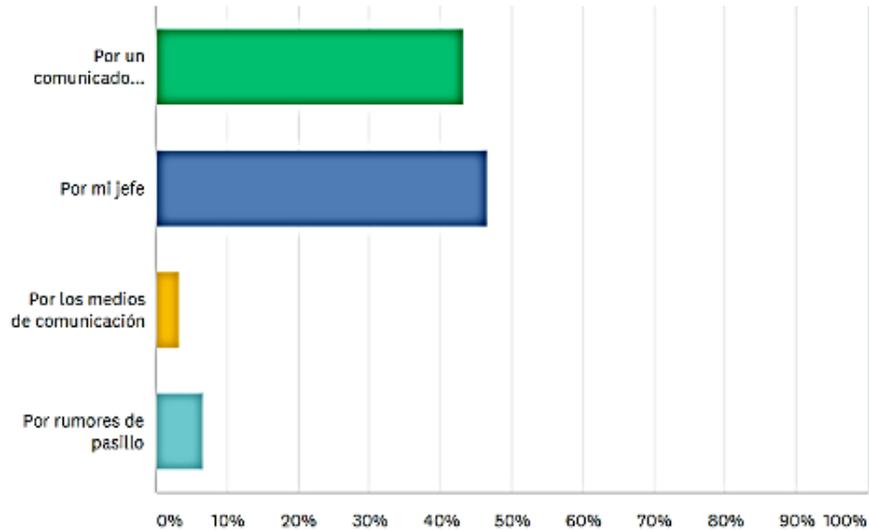


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Totalmente de acuerdo	6.67% 2
▼ De acuerdo	73.33% 22
▼ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13.33% 4
▼ En desacuerdo	6.67% 2
▼ Totalmente en desacuerdo	0.00% 0
TOTAL	30

Pregunta N°2

¿Cómo se informó sobre la compra de Fenix?

Answered: 30 Skipped: 0

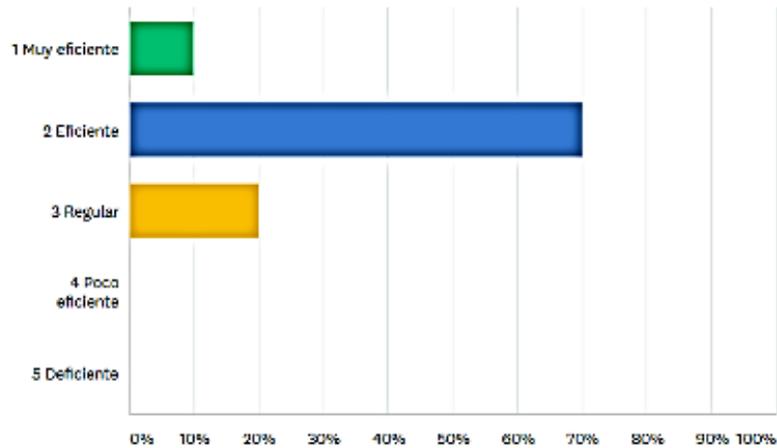


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Por un comunicado formal de la empresa	43.33% 13
▼ Por mi jefe	46.67% 14
▼ Por los medios de comunicación	3.33% 1
▼ Por rumores de pasillo	6.67% 2
TOTAL	30

Pregunta N°3

Si comparas el desempeño del área de gestión humana actual con la de hace 4-5 años, ¿cómo calificaría su trabajo enfocado en los colaboradores, en una escala del 1 al 5? Favor, marque la opción que considera correcta a continuación:

Answered: 30 Skipped: 0

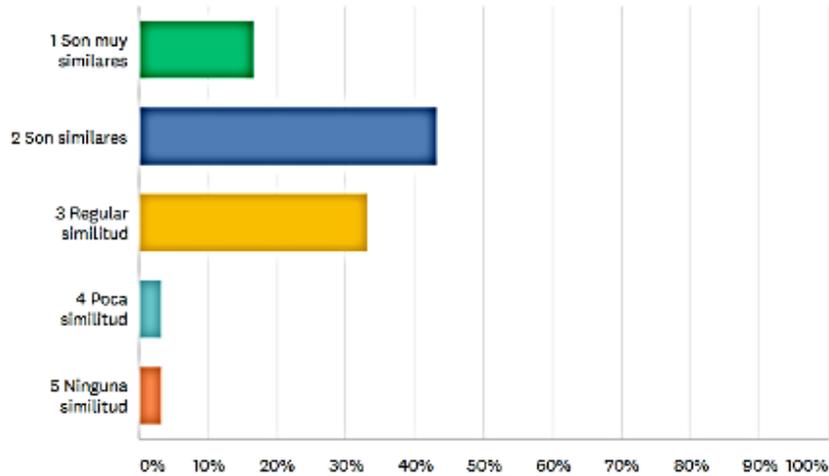


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 1 Muy eficiente	10.00% 3
▼ 2 Eficiente	70.00% 21
▼ 3 Regular	20.00% 6
▼ 4 Poco eficiente	0.00% 0
▼ 5 Deficiente	0.00% 0
TOTAL	30

Pregunta N°4

¿Considera que existe similitud entre los valores y modo de trabajar entre Colbun y Fenix? En una escala del 1 al 5, por favor indique cómo considera el vínculo

Answered: 30 Skipped: 0

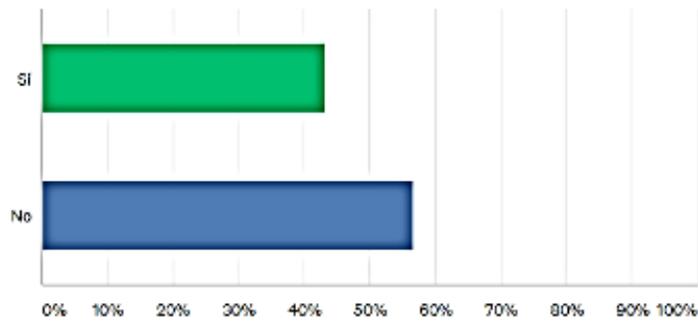


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 1 Son muy similares	16.67% 5
▼ 2 Son similares	43.33% 13
▼ 3 Regular similitud	33.33% 10
▼ 4 Poca similitud	3.33% 1
▼ 5 Ninguna similitud	3.33% 1
TOTAL	30

Pregunta N°5

¿Considera que los procesos de trabajo eran más sencillos antes de realizarse la compra de Fenix?

Answered: 30 Skipped: 0

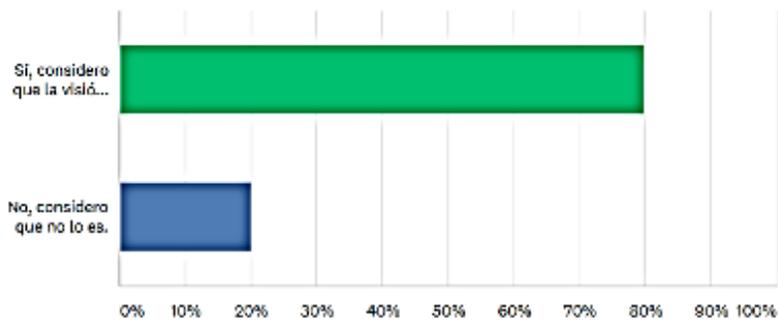


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Sí	43.33%	13
▼ No	56.67%	17
TOTAL		30

Pregunta N°6

¿Considera que Colbun transmite claridad en la visión de largo plazo?

Answered: 30 Skipped: 0

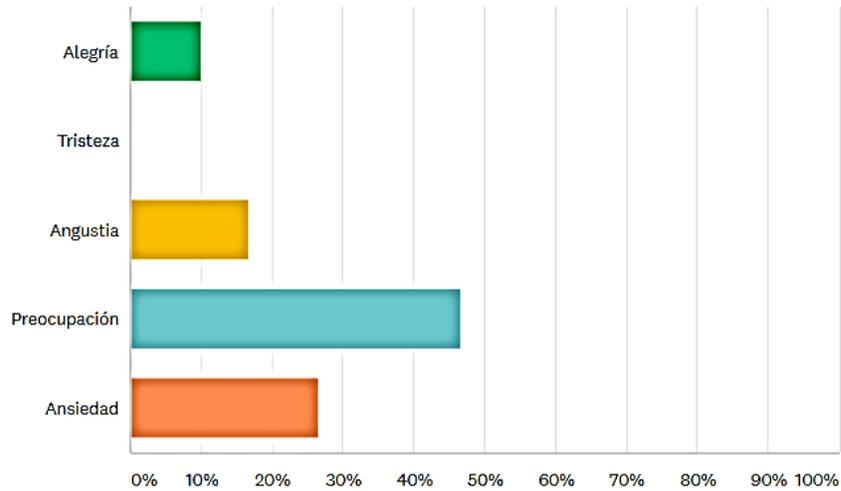


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Sí, considero que la visión de Colbun es clara.	80.00%	24
▼ No, considero que no lo es.	20.00%	6
TOTAL		30

Pregunta N°7

¿Qué tipo de sentimiento generó entre los colaboradores el proceso de adquisición?

Answered: 30 Skipped: 0

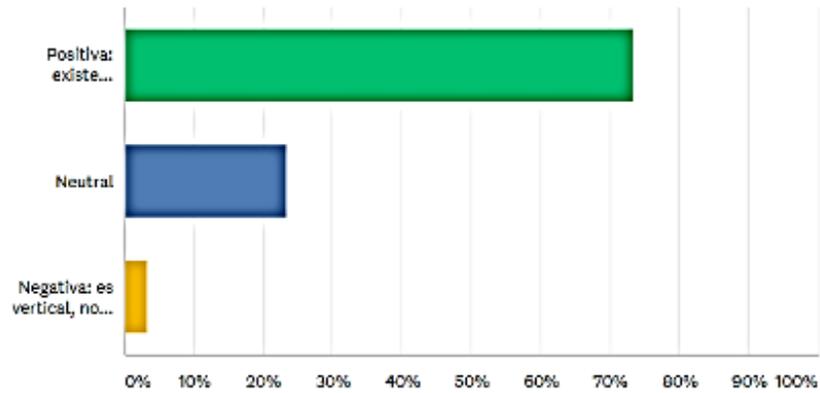


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Alegría	10.00% 3
▼ Tristeza	0.00% 0
▼ Angustia	16.67% 5
▼ Preocupación	46.67% 14
▼ Ansiedad	26.67% 8
TOTAL	30

Pregunta N°8

¿Cómo calificarías el estilo de la comunicación entre colaboradores y jefes?

Answered: 30 Skipped: 0

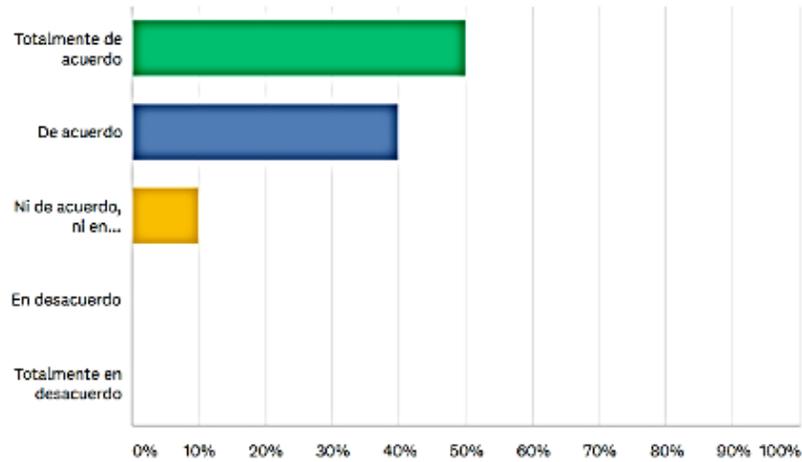


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Positiva: existe confianza, es fluida, y horizontal	73.33%	22
▼ Neutral	23.33%	7
▼ Negativa: es vertical, no hay espacios a defender ideas.	3.33%	1
TOTAL		30

Pregunta N°9

¿Consideras que el hecho que tu empresa se preocupe por los demás/ medio ambiente/comunidad, incrementa tu compromiso laboral?

Answered: 30 Skipped: 0

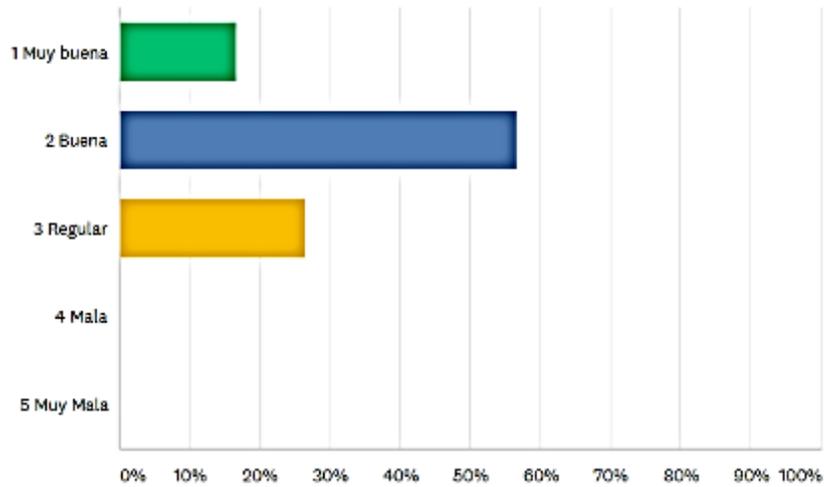


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Totalmente de acuerdo	50.00%	15
▼ De acuerdo	40.00%	12
▼ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10.00%	3
▼ En desacuerdo	0.00%	0
▼ Totalmente en desacuerdo	0.00%	0
TOTAL		30

Pregunta N°10

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la comunicación entre Colbun y Fenix?

Answered: 30 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ 1 Muy buena	16.67%	5
▼ 2 Buena	56.67%	17
▼ 3 Regular	26.67%	8
▼ 4 Mala	0.00%	0
▼ 5 Muy Mala	0.00%	0
TOTAL		30

Anexo Q

Valoración ambiente laboral Fenix por *Great Place to Work*



Valoración de Ambiente Laboral 2019

Resultados Generales



El índice de Aceptación General en Fénix Power es de **85%**, resultado que se encuentra 4 puntos por debajo del promedio de Las 60 Mejores del 2019; asimismo, en comparación con el año pasado, se observa un aumento de 9 puntos.

- **Aceptación General (IAG):** es el resultado global que cuantifica la percepción de los colaboradores de la organización respecto de su ambiente y cultura organizacional.
- **Confianza:** es la base en la relación que se establece entre líderes / organización y colaboradores y se sustenta en el vínculo entre estos. Favorece la cohesión organizacional y ayuda en el logro de los objetivos organizacionales.
- **Engagement:** es el sentimiento de pasión, compromiso y confianza que motiva al colaborador a dar lo mejor de sí en la organización. Se obtiene este indicador promediando el resultado de 9 enunciados de la encuesta.
- **Gestalt:** es una valoración general que apela al vínculo emocional del trabajador con la organización, que complementa la percepción racional. Se refleja en el último enunciado de la encuesta: "Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar donde trabajar"

