



Entrevista

# Terpel, una organización comunicante

## *“¿Llevar a cabo un proceso de planeación sin divulgación? No, no es viable”.*

Con el fin de enriquecer esta sección se quiso contar con el punto de vista del presidente de una organización colombiana, donde se evidenciara el avance en materia de incorporación de la comunicación en la gestión estratégica.

Para este efecto se seleccionó a la Organización Terpel, que cuenta con cuarenta años de historia; es líder del mercado colombiano en la comercialización de combustibles líquidos, con el 39% de participación en este sector. Terpel inició su proceso de internacionalización en el 2006 y actualmente está presente en Ecuador, Panamá y Chile; de igual manera produce y comercializa lubricantes marca Terpel. La Organización registró en 2007 ventas por US\$2.600 millones, gracias al compromiso y trabajo en equipo de sus más de 2.400 colaboradores.

Para cumplir nuestro objetivo, se entrevistó al presidente de Terpel, Amaury de la Espriella, y a la coordinadora de Comunicaciones, Ángela María Riaño. El presidente es administrador de empresas de la Universidad del Norte, de Barranquilla, con especialización en gerencia financiera en Netherland Institute, de Holanda. Realizó también cursos financieros en la Universidad de Harvard e hizo una maestría en administración

de negocios para ejecutivos en la Universidad de los Andes, de Bogotá.

**Signo y Pensamiento (SyP):** *La idea es partir de lo general, para llegar a lo particular. La primera pregunta es: ¿qué importancia le atribuye al papel de la comunicación en la planeación estratégica en la organización Terpel?*

**Amaury de la Espriella (AE):** Definitivamente, uno puede llevar a cabo un proceso de planeación estratégica durante el cual claramente se definen unos planes de acción, con unos muy buenos objetivos estratégicos; pero si no se divulgan a toda la organización, si la organización en pleno no conoce hacia dónde va la compañía, qué es lo que estamos buscando con los nuevos planes estratégicos, pues nada se logra, porque lo que buscamos termina como en un casillero o en un documento en una librería sobre los planes estratégicos de la organización. Pero si la gente, que es lo más importante, que es la que debe participar de todo el proceso y cumplir esos objetivos estratégicos, no está enterada, pues, imagínense.

Creo que no es simplemente el tema estratégico, pero soy muy dado a comunicar mucho de lo que estamos haciendo en nuestra locación, por muchos mecanismos, por muchas formas. Por supuesto, la mas común es a través de circulares

....

\* **Fanny Himmelstern.** Colombiana. Profesora en la especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana. **Correo electrónico:** fhimmelstern@javeriana.edu.co.

**Sandra Fuentes.** Colombiana. Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. **Correo electrónico:** sfuentes@javeriana.edu.co.

de la Presidencia; de todas maneras tenemos otros programas, como el que estamos trabajando, el Hablemos con el Presidente, donde trato todos los meses de salir e ir a las regiones, ir adonde están todas las oficinas de la organización para dar la oportunidad a los empleados de la organización de preguntar sobre cualquier tema, y uno de los temas son los temas estratégicos. Básicamente, yo informo hacia dónde vamos.

En este momento estamos finalizando nuestro plan estratégico, y creo que se viene una tarea grande, y cuando finalicemos esto en noviembre de 2007 lo llevaremos a Junta, para que ella nos dé su visto bueno, e inmediatamente vamos a tener que divulgar. A veces a uno le surge la preocupación o la inquietud sobre hasta dónde debe divulgar, porque no podemos desconocer que la competencia hace de todo por conseguir información de la compañía. Entonces, es necesario tener claro que no se va informar sobre todos los detalles del plan; pero definitivamente es muy importante que ellos [los empleados de la empresa] conozcan, por lo menos, los términos generales, hacia dónde va la organización, y cómo ellos a través de su aporte apoyan a esa estrategia, en su área.

**SyP:** *De acuerdo con lo que nos acaba de plantear, ¿la política de esta organización es manejar esas comunicaciones desde un punto de vista integral, esto es, que haya un responsable, un director de comunicaciones, o consideran que sólo debe trabajarse por áreas?*

**AE:** No. Aquí lo tenemos de manera integral. Hay que distinguir entre, por ejemplo, comunicaciones que impacten o que afecten a sólo un área y comunicaciones corporativas, que impactan a toda la organización. No puedo tener a Ángela (la directora de Comunicaciones) metida con las comunicaciones específicas de un vicepresidente con respecto a su área, hacia el equipo de su área; pero cuando son comunicaciones corporativas que tengan injerencia en toda la organización, salen directamente de la Dirección de Comunicaciones.

**SyP:** *¿Usted, como directora de Comunicaciones, es responsable de todo lo que implica el manejo de imagen?*

**Ángela María Riaño (ÁMR):** No, eso es mercadeo, comunicaciones internas y externas. Estoy hablando de relaciones con los medios de comunicación, de todo lo que implique un tema de reputación de la organización corporativa. Todo lo que es imagen y estrategias de *marketing* lo maneja directamente la Gerencia de Mercadeo.

**SyP:** *¿De quién depende la Gerencia de Mercadeo?*

**ÁMR:** De la Vicepresidencia Comercial, y la Gerencia de Mercadeo se convierte en un apoyo a todo lo que es la venta de la compañía, de apoyo a cómo lograr que los productos sean lanzados de tal manera, sean aceptados, sean posicionados. Ya eso es otra cosa.

**SyP:** *¿Qué formas de comunicación gestionan en su organización? Por ejemplo, en temas como imagen corporativa, responsabilidad social, comunicación de crisis, gobierno corporativo, comunicación pública y política, futuro organizacional.*

**ÁMR:** Para nosotros el tema de la identidad corporativa o de la imagen corporativa es distinto. La identidad la manejamos en todo lo relacionado con comunicación corporativa; pero la imagen es de mercadeo, porque ahí está la diferencia interesante.

**SyP:** *Ustedes hicieron cambio de imagen recientemente...*

**AE:** Sí, eso es imagen corporativa. Cogimos nuestro logo, un logo que mostraba una compañía de pronto más estática, y lo cambiamos por uno distinto: un sol en movimiento. Eso es imagen corporativa. La identidad corporativa es preservar el buen nombre y la reputación de la organización. Eso lo manejamos en el área de Comunicaciones, y aunque tiene dentro de sus responsabilidades el tema de las comunicaciones externas, su fuerte son más las comunicaciones internas y por eso depende de la Vicepresidencia de Gestión Humana. Esto lo uno con el tema de *comunicación de crisis*, porque creemos que se debe estar muy pendiente de cualquier evento que pueda afectar la identidad corporativa de la compañía y su buen nombre. Ángela, por ejemplo, tiene a su cargo todo lo que es el *Manual de crisis*, la elaboración de todo comunicado (tanto externo como interno) en caso de que suceda algo.

Tenemos separada la responsabilidad social. Hoy en día existe una persona que maneja la responsabilidad social empresarial (RSE), pero hoy en día se visualiza mucho más en temas ambientales y más que todo dirigida hacia cómo los empleados de la organización pueden aportar a la comunidad donde viven; además, esa persona dirige nuestra Fundación, y maneja su parte integral, que es un tema de cultura ciudadana y lo que a través de nuestros empleados podemos proyectar a la comunidad donde ellos viven.

**SyP:** *¿Un comité de comunicaciones que reúna responsabilidad social, mercadeo y comunicaciones?*

**AE:** No. Ellos trabajan muy de la mano con mercadeo. Aquí se trabaja mucho en equipo. Estas tres áreas que son responsabilidad social, mercadeo y comunicación nos hablamos mucho, sin necesidad de un comité como tal. Hay un buen trabajo en equipo, hasta salen a almorzar periódicamente. Por ejemplo, yo almuerzo una vez al mes con el gerente de Mercadeo, aunque a veces las agendas no nos cuadren, pero como las cosas realmente necesitan hablarse, entonces tenemos un sitio para irnos a almorzar y ahí trabajamos.

En el área de donaciones existe un comité, pero más que todo porque a veces llegan solicitudes de donaciones de un monto muy grande y entonces quiero participar de ello. Si llega la solicitud, esas áreas que mencioné las evalúan y las analizan, y en el Comité se formalizan.

**SyP:** *Cuando hablamos de mencionar medios de información y de comunicación dentro de la organización, ¿todos esos los maneja usted o los maneja el Área de Gestión Humana?*

**ÁMR:** Todos los manejo yo, como parte de Gestión Humana. Soy parte de gestión humana, y dos de sus tareas son la administración y la red de medios técnicos. En la empresa lo tenemos dividido en medios técnicos, que es todo lo que es producto físico, cartelera, periódicos, electrónicas, intranet, interne. Internet, por ejemplo, es una mezcla entre ella y mercadeo, pero intranet es de ella. El tema de todos los periódicos, todas las circulares que mandan por correo electrónico, son de ella.

**SyP:** *Usted es la responsable de que todo eso se centre y, además, usted realmente es quien lo gestiona...*

**ÁMR:** Sobre todo para darle un pliego importante, y es evitar el exceso de información. Tenemos un límite de correos nacionales y procuramos que todos se nos canalicen (por ejemplo, semanales), y sacamos unos *mix* con todos los anuncios, para evitar la sobreutilización de la herramienta, ya que eso nos mata también la efectividad de la comunicación. Lo muy urgente se va en un comunicado, como cuando van a hacer un mantenimiento.

**SyP:** *Si se le pregunta al presidente de la compañía “¿cuál considera que es su medio interno bandera?”, ¿cual elegiría?*

**AE:** De pronto, como lo comenta Ángela, hay tres. Por ejemplo, el periódico semanal *Gente Terpel*, que es muy, muy bueno. Desde allí se muestran todos los eventos de la organización; además, se hacen entrevistas a nuestros empleados, y así uno tiene la oportunidad de conocerlos muy bien, conocer más sobre lo que se está haciendo en su trabajo. Todo el mundo está pendiente del periódico el, y le llega a todos.

Otro medio es el de la Red de Facilitadores, con 120 colaboradores voluntarios, cuyo propósito es hacer un *mix* de medios, para recuperar el valor de la comunicación persona a persona. Es un tema que nos preocupa mucho, pues al tener una compañía tan grande, tan amplia en todas las zonas, desde La Guajira hasta la Amazonia, la tecnología no alcanza. Entonces el periódico sí llega, pero hay sitios sin cobertura de internet o intranet. Con la Red garantizamos que la información llegue a un grupo de personas sin acceso a intranet o a internet. La idea es que los cuatro líderes de cada regional, donde está el director comercial, el de operaciones, el de gestión humana y el administrativo y financiero, hagan parte de la Red.

El otro medio que a mí me encanta es Hablemos con el Presidente. Eso toma mucho de mi tiempo de trabajo, pero justamente un artículo de *Portafolio* destacó esta función, que el presidente debe tener tiempo para acercarse a la gente, y eso es lo que yo hago. A veces no puedo solamente percibir

de parte de mis vicepresidentes lo que está pasando en las áreas; tengo que ir a la fuente para ver qué está pasando, cómo se siente la gente. Me gusta ir con la vicepresidente de Gestión Humana, quien siempre me acompaña, o con Ángela, o con las dos.

El sistema es lindo, porque invitamos a personas, de las ocho regionales, que nunca tienen contacto con el presidente. Para mí es un programa divino, porque es la prueba de que finalmente la comunicación oral o persona a persona no la reemplaza nunca un medio técnico. Este año arrancamos un programa no montado totalmente que se llama Desde las Regionales, y es que cada vicepresidente despacha desde una región. Esa fue una idea que se me ocurrió y sucedió una sola vez, pero me pareció muy bueno. Les dije yo escojo una y ustedes escojan dentro de una bolsa a quién le corresponde, y creo que fue bueno para los vicepresidentes, porque aquí encerrado uno no ve la realidad. Estas experiencias cambian el pensamiento del negocio, cada uno de ellos filma. Aquí después hablamos. Ángela elabora actas, porque ahí la gente aprovecha y se queja, aprovecha y dice cosas buenas. Por ejemplo, a los operarios de Pereira a los de aviación les toca trabajar más de doce horas, y entonces al enterarnos se están tomando decisiones al respecto. Así ellos sienten que ha habido un canal directo, además de comunicación a través de *Hablemos con el Presidente*.

**SyP:** *Lo interesante es que están manejando medios de voz a voz, o sea, para ser tantos, está prevaleciendo más que lo mediático. Es muy gratificante ver el caso de Terpel porque en la mayoría de grandes empresas, como la de ustedes, todo está muy mediatizado, con un uso muy intensivo de internet y de intranet, y esto, suele separar y generar islas lo que ustedes hacen es cara a cara con prelación a acercarse cada vez más con su gente.*

**AE:** Devoran el periódico, y además los empleados se lo llevan a sus casas, muy contentos. En lo posible, tratamos de sacar en las primeras páginas o en la portada a empleados. Recuerdo que una vez salió un empleado de Bucaramanga que se pensionó. Su hija, quien trabajaba también en la organización y en Bucaramanga, contó que

él se puso a llorar, porque me dijo, “tú no sabes la felicidad para mi papá que ya está por pensionarse, llevar la foto de él a la casa. Se la mostraba a todo el mundo, a todos los empleados”. Es muy importante el tema de la comunicación escrita; me parece que la verbal, la directa, voz a voz, como tú le llamas, Sandra, es supremamente efectiva, es muy poderosa.

**SyP:** *Ustedes se perciben como una empresa socialmente responsable, más porque le apuestan también a su gente, que es lo primordial, pero ¿en qué aspecto se hace visible ese trabajo por la responsabilidad social?*

**AE:** Tuve la oportunidad de participar en un gran foro que organizaron Bavaria y la Cámara de Comercio. El tema es que nos mandaron un acuerdo para que los presidentes de empresa lo firmáramos, donde todos y cada uno de nosotros nos responsabilizamos para que se cumpla y sea parte de nuestra organización, de nuestra manera de actuar. En cuanto a nosotros, no es simplemente la responsabilidad social con una comunidad, como lo estamos llevando a cabo, por ejemplo, con la Fundación, con el tema de cultura ciudadana; es la ética con que trabajamos de manera transparente, donde respetemos a nuestros proveedores, a nuestros clientes.

La responsabilidad social empresarial ya es un marco mucho más grande que aquel que estaba reducido al tema de apoyo a la comunidad. Este es un tema mucho más complejo, y como lo decía ese gran foro, no es un tema para que una corporación pueda trabajar de manera personal. Si un individuo dentro de una corporación no es responsable, cómo podemos pretender que toda una corporación sea responsable. Y cómo logramos que un individuo sea responsable desde el punto de vista ético en los negocios, simplemente con ser coherente con uno mismo, y esa coherencia de uno mismo se la transmite a los demás, esto es, si uno dice siempre que debe ganar y que la contraparte debe perder, pues va a actuar de esa manera. Es la filosofía de coherencia que uno les transmita a sus colaboradores y ellos, a su vez, a los de ellos mismos.

En la medida en que la coherencia surja de arriba y vaya bajando lo podemos lograr. No importa que la compañía tenga mil o diez mil empleados. Todo el mundo puede pensar de esa manera dentro de una organización y el que no piense así, no puede estar ahí. Pero, seamos honestos, esto no se logra de la noche a la mañana, eso es un proceso largo. Yo tengo apenas año y cuatro meses aquí, pero a su vez he logrado conformar un equipo que trabaja conmigo, muy de la mano de mis pensamientos y de lo que expreso. También dejo que ellos se expresen, para que sea un pensamiento de equipo, pero son personas muy de mi estilo, o sea, si uno sabe que es una persona tremendamente ética, una persona con la moral clara en los negocios, es de esas personas que les gusta trabajar conmigo. Así, seguramente, llegará el momento en que toda una organización perciba y sienta eso, ser una empresa transparente, clara, con todo y cada uno de nosotros.

*22 de octubre de 2007*