

CGE:

**LAS COMUNICACIONES
INTERNAS CONECTADAS
CON EL NEGOCIO**

➤ Introducción

Las crisis enseñan. Esa es una máxima conocida y repetida para llevar a las personas y también a las organizaciones hacia el cambio, para sacarlas del efecto postraumático de una contingencia negativa y moverlas a la acción. De ahí nacen expresiones como “cambiar para mejorar”.

En el año 2010, la Compañía General de Electricidad (CGE) vivió una crisis que la impulsó a cambiar diversos aspectos de su gestión, incluida la mirada de las comunicaciones internas y el rol que debían ocupar en el negocio. Ese año la empresa eléctrica decidió implementar el sistema SAP –un software perteneciente que permite ejecutar sistemas de ventas y finanzas, además de inventarios- como plataforma comercial en CGED y Conafe, dos de sus filiales. Para la compañía implicaba una mejora en los servicios de administración de los clientes, quienes solo notarían la nueva reorganización en la factura mensual, sin afectar el precio. El sistema falló y produjo errores en la facturación, lo que llevó a la empresa a registrar pérdidas de más de MM\$14.000.

La crisis provocó la reformulación completa de la implementación de la nueva plataforma tecnológica, la salida de las primeras líneas de CGE y un ambiente de desconfianza interna que gatilló rumores y sentimientos de inestabilidad. Uno de los aspectos que cambió en la organización fue el rol de las comunicaciones internas. En ese proceso crítico de 2010 se visualizó una falta de conexión con quienes participaban directamente del proyecto, abordándose el aspecto técnico sin una mirada sobre las personas impactadas. Según señala Cecilia Osorio, jefa de Comunicaciones Internas de CGE, en ese entonces “no hubo una escucha activa de las bases de la organización y los públicos más críticos del proyecto no contaban con información de primera mano respecto del proceso”.

➤ En el corazón del negocio

Entre 2011 y 2014, el Área de Comunicaciones Internas reformuló su línea editorial y comenzó a informar no solo los temas del corporativo, sino que también los que son propios del negocio de la distribución de energía eléctrica. Lentamente, comenzaron a participar de las mesas de los proyectos más importantes, validándose como un asesor interno para el alineamiento de los trabajadores con las principales iniciativas de la compañía.

El foco de las comunicaciones internas está en la distribución de energía eléctrica, dejando en un segundo plano la difusión de beneficios y actividades internas. Luego de la crisis de 2010, se eliminaron los medios de comunicación internos a nivel local, que en un momento llegaron a ser 53, y se fortaleció un sistema centralizado con solo cinco medios. Para demostrar su relevancia a nivel directivo a lo largo del tiempo, se realizó un diagnóstico de las comunicaciones internas de la compañía, se instalaron indicadores de gestión, mediciones y reportes anuales, además de un proyecto de intervención que les entregaba un rol central a las jefaturas en las comunicaciones, con acciones cara a cara –como reuniones con los colaboradores de bajada de información–, las que serían el motor de las comunicaciones internas.

Para 2014, las bajadas de comunicación pasaron a ser un ejercicio recurrente y esperado por colaboradores y directivos que, a través de los procesos de feedback sistematizado, reciben información veraz sobre el sentir y las preocupaciones de la organización.

Ese mismo año aparece nuevamente la necesidad de ejecutar un proyecto de instalación de SAP, esta vez producto de la fusión de CGE Distribución con Emeletric y Emetal. La empresa decidió recoger todo el aprendizaje de la experiencia en 2010 y se propuso un abordaje integral del cambio. El Área de Comunicaciones Internas participó en la mesa de gestión del cambio desde su instalación y fue parte del control de gestión exhaustivo durante todo el proyecto. Finalmente, la iniciativa

resultó ser un éxito y a partir de ahí, el Grupo CGE adaptó un modelo de gestión del cambio que, a la fecha, lleva más de seis experiencias exitosas al interior de la organización, como fue el roll-out de Edelmag, la fusión de CONAFE, CGED y EMELAT, entre otros.

➤ La noticia de la compra y la llegada de Gas Natural Fenosa

En el segundo semestre de 2014 los accionistas mayoritarios de CGE llegaron a acuerdo con la multinacional Gas Natural Fenosa para la compra de las acciones de la eléctrica chilena. La noticia se filtró a la prensa y los colaboradores se enteraron durante un fin de semana. Al inicio de la semana hábil, la compañía entendía que debía reaccionar rápido y se utilizó el probado sistema de comunicación cara a cara y en cascada, donde el gerente general entregó la información a sus reportes directos; éstos, por su parte, a sus subgerentes, y de ahí a las jefaturas y equipos, hasta cubrir a toda la organización.

Según explica Kharen Riveros, ex jefa de Comunicaciones Internas de CGE, el proceso de compra se planteó como una noticia de oportunidad. Así, la primera versión oficial de la compañía debía bajarse durante la primera semana para “disminuir la presión y los rumores. Aunque veníamos con un buen colchón porque teníamos una cuota de credibilidad también”.

Para crear confianza, se trabajó con las primeras líneas respecto de la importancia de su participación en el proceso interno. “Fue una tarea de ir preparando a las jefaturas. Se generaron manuales de bajada, donde íbamos anticipando algunas consultas y estableciendo cuáles eran los focos del mensaje en la bajada de la comunicación”, sostiene Riveros.

Luego de las bajadas a nivel nacional, el feedback recibido respecto del pensa-

miento de los trabajadores sobre el proceso fue muy elocuente. Se recibieron 229 preguntas, de las cuales el 80% se referían a los cambios estructurales y laborales, y a los pasos del proceso de adquisición. En los siguientes meses la comunicación se centró en esos aspectos.

De ese modo, el proceso de bajada comunicacional a través de las jefaturas quedaba validado, incluso a ojos del nuevo controlador. Dentro de los comentarios del feedback se encontraron citas como “lo leí en el diario, pero estaba esperando que mi jefe me dijera que era cierto”.

En paralelo a la contención de los públicos internos, a través de una postura abierta y transparente con la información que se disponía en ese momento, se comenzó la tarea de ir anticipando la llegada de Gas Natural Fenosa. El Plan de Comunicación de Arribo se trabajó en coordinación con la Gerencia de Comunicaciones de Gas Natural Fenosa en España y pretendía dar visibilidad a los nuevos líderes al momento de la toma de control.

Por otro lado, la adquisición significó una reestructuración de CGE, orientada a fortalecer los negocios (electricidad y gas). Esto implicó la salida de varios ejecutivos y la preocupación de los trabajadores respecto de posibles desvinculaciones en todos los niveles de la organización, además de incertidumbre respecto a las dependencias directas.

Se estableció una comunicación clara y oportuna en relación con esos cambios, a través de bajadas de información que se trabajaron con un grupo muy reducido de personas, dado el momento en que se vivía. En una primera instancia, se desarrollaron manuales en conjunto con el presidente, el gerente general y el gerente de Recursos Humanos, para establecer qué se podía comunicar. En una segunda instancia, el gerente general de ese entonces, Antonio Gallart, se reunía con sus reportes y les presentaba el manual.

Kharen Riveros cuenta: “Él mismo comunicaba cómo tenía que ser el proceso de bajada. Dado lo delicada que era la información, se radicó la vocería en los reportes de Antonio. A veces las respuestas eran políticamente correctas, porque al ser so-

bre procesos societarios y relaciones laborales, generalmente tienen que ver con eficiencias que involucran la salida de colaboradores. No puedes responder el cien por ciento de lo que la gente quiere saber, pero sí se dieron lineamientos para entender hacia dónde iba la compañía”.

Desde las jefaturas las bajadas fueron siempre cara a cara, y si bien había consultas que tenían una respuesta inmediata en el Q&A del manual, también surgieron preguntas muy específicas. En ese caso, explica Cecilia Osorio, actual jefa de Comunicaciones Internas de CGE, el líder de la reunión las remitía al Área de Comunicaciones Internas, donde se trabajaban en conjunto con Recursos Humanos y Fiscalía. De esta manera, tanto Kharen Riveros como Cecilia Osorio coinciden en que fueron desmitificando la idea de que el líder debe que tener todas las respuestas. “Ha sido un proceso de evangelizar a la jefatura para que incorporen que no es necesario sentirse empoderado en un 100%, pero sí tienen que ser la cara de lo que se puede contar”, sostiene Riveros.

En la estrategia de instalación de Gas Natural Fenosa en Chile se planteó el objetivo de dar continuidad a la operación. Para esto, desde Comunicaciones Internas se abordaron dos tareas fundamentales: la instalación de ejes permanentes de trabajo: seguridad, crecimiento, eficiencia, experiencia del cliente y desarrollo profesional; y la adopción del sistema de team briefing de Gas Natural Fenosa, el Programa Dialoga.

Dialoga tiene dos acciones concretas, estandarizadas y replicables: la primera se llama “Hablando de la compañía”, y es una instancia trimestral en donde a todos los colaboradores se les comunica los resultados de la empresa, los temas relacionados con la seguridad y también operacionales, para transparentar así la realidad de CGE; la segunda instancia son los desayunos, en donde cada zona organiza reuniones mensuales con agenda abierta entre un líder de la organización y los colaboradores, donde pueden exponer libremente sus inquietudes.

“Si bien los desayunos son con agenda abierta, nosotros preparamos al líder. La idea es que los colaboradores planteen los temas. Dada la estructura de la activi-

dad, hay una mayor validación emocional porque la presentación involucra temas más personales”, comenta Kharen Riveros.

Por su parte, Valeria Andía, subgerente de Asuntos Públicos y Responsabilidad Social Corporativa de CGE, agrega que “Dialoga pretende instalar prácticas de comunicaciones internas transversales, homologando prácticas entre Gas Natural Fenosa, CGE y las filiales. La herramienta de escucha es una comunicación bidireccional y el objetivo es mantener informada a toda la organización de los resultados y proyectos de la compañía”.

La rápida adopción de Dialoga se debe a que el programa estructuró una práctica ya instalada y apreciada en la organización: el cara a cara, además de hacerse cargo de la necesidad de los trabajadores de conocer más de cerca a sus nuevos líderes.



Los ejes permanentes de trabajo refuerzan los lineamientos fundamentales del negocio, que, si bien ya eran temas esenciales en CGE –por ejemplo, la seguridad–, ahora se homologan con proyectos y la mirada de Gas Natural Fenosa.

En agosto de 2016 se presentó el Plan de Transformación, que aglutina todas las iniciativas en curso dentro de la empresa. Según explica Kharen Riveros, “el Plan de Transformación es un relato comunicacional que se construyó para llegar a ser una sola compañía. Eso se sustenta en los cinco ejes permanentes de trabajo y en las siete palancas de cambio. Es la carta de navegación de cómo queremos ser y para qué estamos trabajando, ordenando y entregando contenido. En el fondo, es un producto comunicacional que ayuda a entender una visión más transversal del cambio a corto plazo”.

PLAN DE TRANSFORMACIÓN

El esfuerzo de integración y transformación se ha articulado a través de 7 palancas y 5 ejes



La cultura de CGE y sus filiales tiene el sello de una organización alineada con la operación, consciente de la relevancia del servicio que prestan a sus clientes. Esto ha quedado demostrado en la serie de sucesos naturales que ha debido enfrentar el país desde 2014 a la fecha, y que movilizó a la compañía hacia la pronta atención

de las contingencias sin descuidar los proyectos de crecimiento y eficiencia.

Pese a lo anterior, en las distintas zonas de la operación existen matices en la cultura organizacional. Este es uno de los desafíos del proceso actual de reorganización societaria, que confluirá a corto plazo en una sola marca para todas las zonas de concesión. Para las comunicaciones internas el desafío es apalancar el concepto de empresa global, donde cada colaborador se sienta parte de una compañía a nivel mundial con todas las oportunidades que ello implica, al mismo tiempo que reconoce las particularidades de CGE y la preocupación permanente por la experiencia de cada cliente de la compañía.

El proceso no ha sido fácil. Desde el Área de Comunicaciones se mantuvo la tesis de “subirse al carro, vivir el duelo rápido, el de no saber qué iba a pasar, y crear un relato que hiciera sentido y creértelo. Hubo un período de silencio que fue decisión de la alta administración y, en el fondo, fue una de las batallas perdidas, porque nosotros creemos que sí se pudo haber comunicado algo para darle continuidad. Son aprendizajes. Es mejor decir que estamos en un proceso y que aún no hay claridad a no decir nada. Como asesores creemos que es mejor hablar, sincerar, tener instancias para que los colaboradores estén al tanto y así hacer tangible el cambio”, explica Valeria Andía.

Desde Comunicaciones Internas se han realizado modificaciones paulatinas en varios aspectos para acompañar el proceso de cambio. El sistema de medios se adecuó a una nueva forma de comunicar, más directa, cercana y donde se incentiva la participación de los colaboradores en los medios.

Uno de los cambios que se hizo fue en la Intranet. Se pasó de contar con un portal por cada una de las empresas a una entrada única para todos, bautizada como “Más conectados”. En la nueva propuesta se diseñó la sección Zoom, que se nutre de fotos sobre actividades de la organización enviadas por los colaboradores desde sus zonas. Además, se creó un Twitter interno para publicar comentarios de temas de trabajo y de cuestiones diversas como partidos de fútbol y celebraciones, entre otras actividades.

Tal como explica Kharen Riveros, este cambio ha significado un proceso de educación e invitación para que la gente interactúe con Intranet. “Cuando dices que quieres escuchar a la organización tienes que hacerlo realmente, lo bueno y lo malo. Es parte de establecer un proceso de escucha bidireccional. Se declaró que tenemos un espacio donde la gente es libre de publicar, pero ojo, realmente libre”.

Se implementó una red de 46 corresponsales, con colaboradores que tenían el hábito de mandar informaciones y contenido multimedia. A ellos se les capacitó, entregó material y se validó su rol frente a los pares. “Hicimos un video donde los presentábamos. La idea era que la gente se acercara a ellos para informarles de ciertas cosas. Si no, te quedas en los grandes temas, y la posibilidad de hacer de la Intranet una red social tiene que ver con darle visibilidad a lo que antes se nos quedaba fuera. Buscamos generar identidad”, explica la ex jefa de Comunicaciones Internas.

El fundamento de la instalación de corresponsales es lograr cercanía y emoción en las comunicaciones de procesos que son muy formales. De hecho, sostiene Riveros, “ahora hay un mayor espacio para trabajar en la empatía y en la sensibilización de los líderes”.

Antonio Gallart, presidente de CGE, en su primer encuentro formal con el Área de Comunicaciones en 2015, especificó que “[el área] tiene el rol de gobernar el proceso de comunicaciones de la compañía, aportando valor a la toma de decisiones y brindando un servicio de experto para asesorar a todos los ejecutivos de la compañía”. En un llamado a los líderes, agregó que “la comunicación es un objetivo compartido por todos en la organización, es la base del liderazgo que promovemos y no una opción del mismo”.

Una de las maneras de hacer visible las ventajas que tenía para la compañía la llegada de Gas Natural Fenosa fue el lanzamiento de proyectos que iban en directo beneficio de los colaboradores. Estos eran más bien propios de la cultura de Gas Natural Fenosa, por ejemplo, el plan de flexibilidad horaria y la estrategia de movilidad interna.

Gran parte de los colaboradores de CGE son también clientes. Y como los clientes, los colaboradores son cada vez más exigentes respecto a la transparencia y calidad de información que reciben. La coherencia entre los mensajes internos y externos ha tomado gran relevancia en el último tiempo y se ha puesto el foco en la difusión interna de las acciones que la compañía realiza con la comunidad y con autoridades, además de sus planes de responsabilidad social.

El acento respecto al cambio cultural se aborda a través de la instalación permanente de “la forma de hacer las cosas en CGE”, que responde a los criterios establecidos a través de los ejes permanentes de trabajo y a una estructura colaborativa de gestión. La dirección de la compañía entiende que en la práctica misma se irán logrando los niveles de compromiso esperados

➤ Conclusiones

Los procesos de compra y fusión son instancias que tensionan a las organizaciones. Dependerá tanto de la cultura interna como de la forma de abordaje, cómo las personas puedan sobrellevar el cambio y adaptarse rápidamente, manteniendo la continuidad del negocio.

En el caso de CGE, desde el punto de vista de las comunicaciones internas, al momento en que se produce el cambio de controlador, la organización contaba con:

- ➔ Un Área de Comunicaciones Internas estructurada, validada por la dirección y con un rol directamente vinculado con el negocio.
- ➔ Un equipo de comunicaciones entrenado en gestión de cambio, con sistemas de escucha activa preparados para responder rápidamente a las contingencias internas.
- ➔ Una estructura de comunicaciones internas basada en la comunicación cara a cara, instalada al interior de la organización, ya probada en jefaturas entrenadas y con la credibilidad de los colaboradores.

Estos elementos permitieron un abordaje sistémico y la capacidad de adaptarse al nuevo escenario, realizando los cambios necesarios en medios internos, focos y sistemas de trabajo para enfrentar los nuevos objetivos comunicacionales.

La transparencia y oportunidad en la entrega de información siguen siendo vitales en cualquier estrategia de comunicación: en una situación donde sí hay un plan comunicacional o si sólo se manifestará que existen datos acotados y no hay más.

CGE es una organización que se asume en permanente cambio y desde ahí vive todos sus procesos de gestión. Las comunicaciones buscan acercar esos procesos a las personas y acompañarlas en la adaptación, manteniéndolas enfocadas en los objetivos y desafíos planteados. Hacia adelante, el proceso de reestructuración societaria en curso y el crecimiento del negocio no harán más que dar cuenta de ese cambio permanente y de una cultura viva en constante adaptación.

➤ Sobre la empresa

Según el propio sitio web, “CGE es uno de los conglomerados energéticos más importantes del país”. En Chile está presente desde Arica a Puerto Williams, pero también opera en Argentina y Colombia.

En el mercado de la electricidad, Compañía General de Electricidad S.A. tiene más de 2,5 millones de clientes, siendo responsable del 40% de la distribución eléctrica del país. Además, tiene participación en GASCO, METROGAS y Gas Natural Licuado.

Tras aprobarse la fusión con Gas Natural Fenosa, la empresa española es el principal accionista, con un 97,23% del total.

La acción de CGE transa en la Bolsa de Comercio de Santiago.