

Comunicación estratégica para las organizaciones

Quito - Ecuador
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

Portada:

CIESPAL

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	7
Planificación estratégica de la comunicación Adalid Contreras Baspineiro	11
La comunicación en la estrategia empresarial Marisa Guisasola	25
La comunicación interna Liliana Guevara Soto	45
La imagen empresarial y sus públicos Marisa Guisasola	61
Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa Liliana Guevara	79
Herramientas de comunicación para construir resultados Mario Manucci	91

El lobby	
Humberto López López	133
La comunicación frente a la crisis	
Liliana Guevara Soto	143
La comunicación en las crisis institucionales	
Alfredo Bisquert Vicens	155
La comunicación publicitaria en la globalización	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
Formación de consultores en comunicación organizacional	
Germán Hennesey Noguera	193
Análisis comunicativo de una universidad chilena	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana	
Mónica María Valle Flores	355

Presentación

La imagen es uno de los elementos fundamentales que una organización debe tomar en cuenta para alcanzar sus objetivos, tan importante como su capital, su tecnología, sus bienes tangibles e intangibles, sus recursos humanos y técnicos, porque de ella depende su integración al entorno en el que se desenvuelve o cumple sus actividades.

Según Joan Costa, la imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.

Pero esta imagen que se genera en la colectividad se alimenta con los mensajes y acciones que la empresa genera, en forma deliberada o no, y que la sociedad las asimila en función de sus propias realidades, necesidades y satisfacciones.

De esta forma, las organizaciones quedan expuestas a la opinión pública y, más que todo, a las reacciones que ha generado desde su propio interior con los mensajes emitidos.

De ahí la importancia, para las instituciones, de disponer de una instancia que genere propuestas comunicacionales que apoyen la consecución de los objetivos, basadas en una planificación y

estrategia institucionales y que sean el eje articulador de las acciones de las diferentes áreas de la organización.

El enfoque de esta propuesta debe responder, no solo a los intereses institucionales, sino también a los de la colectividad, para lo que es importante un conocimiento profundo del entorno en el que la organización se desenvuelve.

Este entorno no solo está dado por el gran público, sino además por las instancias de gobierno, sus leyes y disposiciones; por instituciones similares y sus intereses particulares y por los sectores de los que la organización depende, directa o indirectamente.

Igual de importante es el conocimiento de su propia realidad, de las relaciones que existen entre directivos, empleados y trabajadores, de la visión que cada uno de estos sectores tiene de sí mismo y de la organización y lo que esperan de ella.

Armonizar una estrategia que sirva para estos dos frentes es tarea importante de la comunicación estratégica, para lo que debe planificar trabajos de investigación, planificación e implementación de acciones en los que todos los niveles institucionales deben tener una responsabilidad que cumplir.

La planificación comunicacional no debe descuidar ningún elemento dentro de su proceso, a fin de evitar sorpresas e imprevistos que echan por tierra cualquier programación, como es el caso de las crisis -internas o externas- que afectan directamente a la imagen institucional y muchas veces hacen perder la credibilidad y confianza de la sociedad, un intangible que cuesta mucho recuperar.

Con todas estas consideraciones, esta publicación recopila las experiencias de varios expertos en comunicación organizacional, expuestas durante un evento académico organizado por el CIESPAL, que enfocan los diferentes momentos por los que atraviesan las organizaciones y la forma de aplicar un esquema comunicacional

como alternativa válida para fomentar y mantener las relaciones con sus públicos.

Las diferentes formas de enfrentar las diversas situaciones que se presentan en organismos de la más variada índole enriquecen el contenido de esta publicación, que se convierte en una guía práctica de consulta para los comunicadores que incursionan en el mundo de la comunicación organizacional.

Igual de valiosa es esta publicación para estudiantes y profesores de Comunicación Social, ya que incluye además lineamientos para el adecuado uso de los medios de comunicación como aliados o herramientas para llegar a la colectividad con los mensajes institucionales.

Los ejemplos de casos de programas aplicados en varias instituciones son importantes referentes para el estudioso de la Comunicación Organizacional, así como las guías para enfrentar una crisis mediante estrategias de comunicación que permiten mantener o recuperar los niveles de imagen, credibilidad y confianza.

Por estas consideraciones, la presente publicación se convierte en valiosa ayuda para los comunicadores, aún cuando su área ocupacional no sea, necesariamente, la comunicación estratégica para las organizaciones, ya que la información que contiene está relacionada con el trabajo que dichos profesionales cumplen en diferentes áreas, por lo que es una importante fuente de consulta.

Planificación Estratégica de la Comunicación

*Adalid Contreras Baspineiro**

Divido esta exposición en dos partes: primera, una aproximación a la planificación de la comunicación mirándola desde los enfoques y no tanto de las metodologías; y segunda, un señalamiento de los principales desafíos contemporáneos para la planificación de la comunicación.

1. La planificación de la comunicación

Sin negar que existan muchas otras etapas, distingo tres momentos en la trayectoria de la planificación de la comunicación, reconocibles con claridad en América Latina y el Caribe.

1.1. La primera etapa de la planificación de la comunicación en nuestro continente tiene que ver con un proceso de definición de grandes principios y doctrinas de la comunicación y de la

* Boliviano. Sociólogo y comunicólogo. Consultor en Estrategias de Comunicación. Profesor universitario.

planificación, especialmente a mediados de los años 70, cuando América Latina se plantea el desafío de trabajar Políticas Nacionales de Comunicación y empieza a trabajarse con mayor rigor la planificación de la comunicación.

Está este proceso histórico llevado por una mutación de las teorías difusionistas de la comunicación a cambio de teorías más participativas y demandas de inclusión en una organización desigual e inequitativa del mundo, se aportan tres elementos de enorme significación y vigencia en la planificación de la comunicación. En realidad, es el inicio de la planificación de la comunicación con identidad comunicacional, gracias al aporte pionero y magistral de comunicólogos como Luis Ramiro Beltrán, Antonio Pasquali y Antonio Mayobre.

Los tres factores aludidos son:

- a. Las *Políticas de Comunicación*, entendidas como un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones explícitas, integrales y duraderas. Se habla de grandes normas, de grandes leyes, pero también de aspiraciones, y cuando se habla de aspiraciones en las políticas de comunicación se habla de seres humanos haciendo comunicación. Este es un factor distintivo que la planificación tiene que recuperarse en su desafío de formularse desde la comunicación.
- b. El segundo elemento son las *Estrategias de Comunicación*, entendidas como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operativización práctica.
- c. El tercer elemento son los *Planes de Comunicación*, entendidos como un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación.

Desde esta propuesta, entonces la política es doctrinaria, la estrategia es metodológica y el plan es ejecutivo. La política se ocupa de las grandes finalidades, las estrategias definen líneas de objetivos más específicos, y los planes van a hacer referencia a las metas concretas y las acciones para hacer realidad los objetivos y las finalidades que plantean las estrategias.

De manera operativa, las políticas contienen a las estrategias y las estrategias a los planes y, también desde el punto de vista operativo, para tener políticas primero hay que hacer los planes, con los planes aproximarse a las estrategias y con las estrategias, a las políticas de comunicación.

Esta formulación viene acompañada de una mutación de las teorías persuasivas de la comunicación, lo que va a generar una riqueza doctrinaria y conceptual de la comunicación, determinante en las teorías y prácticas de la comunicación y de la política.

1.2. Sin embargo, considerando ya la segunda fase de la trayectoria de la planificación de la comunicación en la práctica, vemos que estos grandes postulados se quedan en planteamiento, tanto porque las reflexiones doctrinarias amplias no tienen el mismo rigor al momento de trabajarse metas, acciones, planes concretos, que permitan realizar estrategias y políticas de comunicación; cuanto porque más en la práctica que en la teoría, no se logra romper sino afectivamente con la funcionalización de los procesos de comunicación al difusionismo y con la funcionalización de la planificación de la comunicación a la elaboración de planes operativos.

Estas fases no se sobreponen unas a otras, más bien se yuxtaponen y están presentes permanentemente; muchas de las historias de la comunicación organizacional, de la planificación de la comunicación en América Latina, todavía están viviendo esta fase de las grandes doctrinas y muchísimas otras están estancadas en

esta fase de la funcionalización de la comunicación a planes concretos y específicos. Es una fase que para la comunicación es una invitación a grandes desafíos, principalmente el de recuperar la identidad, la naturaleza y la personalidad de la comunicación como disciplina, dado que la comunicación, en esta fase, es reducida a difusión y a persuasión, instrumentalizándola como equivalente de medios de comunicación.

Es decir, que lo que se aplica en planificación es solamente su dimensión operativa, y, pese a la claridad conceptual heredada la comunicación, no hace parte de -ni trabaja- las estrategias y políticas. La comunicación es reducida y utilizada como instrumento para elaborar el mensaje agradable, para traducir a palabras sencillas las grandes estrategias que se piensan en otras disciplinas, o para difundir las decisiones de política que se toman en otros ámbitos. Es así que la planificación se va a limitar a la elaboración de planes operativos tan instrumentales como la propia comunicación y los comunicadores.

Estas maneras de trabajar la planificación de la comunicación van a llevar a una de las confusiones teóricas y metodológicas más desafiantes, a repensar la planificación de la comunicación desde la comunicación. Parte de esta confusión es, por ejemplo, la que se tiene entre campaña y estrategia de comunicación.

La definición de la estrategia de comunicación como la combinación de métodos, mensajes y planes para lograr objetivos de comunicación contribuye a esta confusión, más aún cuando estos objetivos de comunicación son principalmente objetivos de persuasión y de cambios de actitudes. Confusión más grande todavía cuando la organización de los mensajes y acciones de comunicación se rigen por el paradigma de Laswell que consagra el “quién, dice qué, a quién, cómo, cuándo, dónde”. Esta operativización de las prácticas de comunicación no logra aislarse de los usos y gratificaciones de las teorías efectistas o las teorías de la persuasión del difusionismo en comunicación.

Es necesario remarcar el enfoque reductivo e instrumental de la comunicación cuando se hace planificación bajo estas características, porque no recoge en su integridad la comunicación en toda su naturaleza y características de relaciones entre seres humanos situados socialmente.

1.3. La tercera fase empieza cuestionando la doctrinaria difusionista anterior y recoge el pensamiento estratégico aplicado a la comunicación, lo que impone pensarla más allá de su instrumentalización disciplinaria, también como una estrategia en sí de las relaciones sociales y humanas. En esta consideración inciden también los grados de maduración y de superación del inmediatismo que alcanzan el marketing comercial, el marketing político, la comunicación organizacional y, también, comunicación para el desarrollo que se desafía con las propuestas del desarrollo humano a pensar en procesos de largo plazo.

El aporte del pensamiento estratégico se va a reflejar para la comunicación y para la planificación de la comunicación en distintos aspectos, como el de la integralidad y el de la historicidad que hacen insuficiente el hecho que la comunicación se detenga a lanzar mensajes buscando impactos o efectos en públicos específicos. La recuperación del pensamiento estratégico aporta a considerar estos aspectos en la planificación de la comunicación:

- a. Pensar la comunicación relacionalmente, con distintas entradas en los flujos de la emisión, recepción y circulación de los mensajes;
- b. El abordaje del largo plazo en las relaciones humanas y sociales;
- c. El sobredimensionamiento de las actitudes como factores moldeables y aislados de procesos históricos y constituciones culturales;

- d. El reconocimiento del contexto o entorno de la competencia comunicacional;
- e. La identificación de las posibilidades y limitaciones de las organizaciones de comunicación; y,
- f. La búsqueda de la excelencia y de la competitividad comunicacional como desafío específico de la planificación de la comunicación, lo que supone no adecuar ni adaptar actividades de comunicación, sino especialmente crearlas, avanzando desde la definición de los géneros hasta los formatos.

Cuando el pensamiento estratégico penetra en la planificación de la comunicación, las organizaciones tienen que definirse en un marco de competencia con visiones de futuro. Esto parece insignificante metodológicamente, pero cuando uno hace un balance sobre las formas de estructuración y de funcionamiento de las organizaciones, surgen preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿dónde queremos llegar?, ¿qué queremos ser?, ¿qué es preciso hacer para llegar allí?

Preguntas como éstas desafían a la planificación de la comunicación hacia una búsqueda de metodologías, en las que la mera relación entre un mensaje emitida por un emisor sabido y un receptor pasivo no tienen sentido. Se tienen que pensar metodologías que entienden el polo de la recepción como un proceso supremamente dinámico. Asimismo, el pensamiento estratégico va a tener como uno de sus grandes aportes para la planificación de la comunicación la consideración de la gestión de la comunicación, tanto en sus aspectos internos (recursos, formas de dirección y gerencia, roles) y externos relacionados con la competitividad en un entorno comunicacional absolutamente competido, tanto que hacer comunicación es también saber establecer formas adecuadas de negociación de sentidos. El pensamiento estratégico, entonces, pone en un mismo nivel el ser (las personas) y el hacer (las acciones de comunicación).

La consideración de elementos contemporáneos como la imagen corporativa, la política proactiva, la competitividad, la calidad del producto, los *holdings*, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, son elementos que van a complejizar enormemente el facilismo de la difusión o la comunicación entendida como instrumento para la transmisión de mensajes pre-elaborados.

2. Desafíos para la planificación de la comunicación

En el recorrido por la trayectoria de la planificación de la comunicación hay que destacar aportes importantes de su etapa doctrinaria y del pensamiento estratégico en las maneras actuales de hacer planificación de la comunicación. Es importante este reconocimiento para pensar la planificación de la comunicación desde adentro, desde sus procesos y su trayectoria, y así evitar caer en la tentación de mirar la planificación de la comunicación desde espacios más desarrollados como la planificación organizacional o la gerencial.

Este procedimiento es necesario para no caer en una nueva instrumentalización: la de la acomodación de los procesos de comunicación a los esquemas y racionalidades de la planificación gerencial. Necesitamos trabajar enfoques, metodologías y también herramientas con perspectiva de la comunicación, y no aplicar de manera mecánica ni ortodoxa la planificación estratégica a la comunicación; no es una buena forma aplicar ortodoxamente los modelos de planificación a la comunicación. Para ello, es necesario acometer algunos desafíos, como los siguientes:

a. El primer desafío consiste en *planificar la comunicación desde las mediaciones*, es decir desde los sujetos sociales en relación, entre ellos, consigo mismos, con el entorno, con la naturaleza, en sociedad, es decir en mediación. Recordemos que la mediación en comunicación se refiere a los puentes que los individuos tendemos con nuestros entornos. Recordemos que el

concepto primario de la comunicación viene del latín *communicare*, que significa poner en la relación, diálogo, encuentro.

Debemos entonces recuperar la noción del *communicare* y entender la comunicación en su perspectiva relacional, poner en relación la comunicación con las prácticas sociales que cotidianamente desarrollamos los individuos y los grupos de individuos, y por supuesto también las prácticas comunicativas que tienen que ver con el manejo del discurso, del habla en su forma y contenido, expresados a través de la palabra, de los gestos, de los actos, de los medios y de todo ese complejo sistema que pone en relación a los sujetos, entre ellos, y con su entorno.

La comunicación es un proceso de construcción, de codificación y reconstrucción o resignificación de sentidos de sociedad y de cultura y no solamente difusión de mensajes preelaborados. La comunicación consiste en construir mensajes poniendo en relación a los distintos. Esto implica que la planificación de la comunicación tiene que partir del otro comunicacional, de la consideración de la demanda y no solo de la oferta y sus bondades.

b. Entonces, la planificación de la comunicación desde las mediaciones implica también *construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes*, superando la noción de las organizaciones eficientes.

Para esta consideración es válido el aporte de Santesmases, que dice que el marketing político consiste en construir programas a partir de las demandas y de las propuestas de la ciudadanía, en tanto que el marketing electoral consiste en proponer mensajes para lograr adherentes o votantes. Aplicando esta consideración al campo de la planificación de la comunicación, sostenemos que tenemos que trabajar formas de construcción de política con aporte de las propuestas, demandas y aspiraciones ciudadanas.

c. *Planificar la comunicación es un modo de intervenir en las prácticas sociales*, desde los sujetos que enuncian discursos histórica y socialmente situados. Un gran desafío es recuperar al sujeto de la comunicación para superar las propuestas planificadores que reducen el sujeto a cliente. Así como el cliente es un concepto que supera al de la población beneficiaria, el concepto del sujeto, entendido como ser humano en su cotidianidad, en su vida de todos los días y de todos sus momentos, es una noción que supera la del cliente ligado a un servicio que se ofrece.

Si bien los sistemas de planificación empresarial tienen que trabajar con clientes, la comunicación tiene que trabajar con sujetos sociales y culturales y no solamente con consumidores, compradores o votantes, sino con seres humanos, de manera tal que la comunicación, como desafío, es también un desafío por la dignificación y por los derechos humanos.

d. *La planificación de la comunicación es una aproximación a la construcción social con seres humanos*. Las concepciones y metodologías difusionistas de la planificación de la comunicación han reducido la recuperación del cliente en tres dimensiones psicográficas útiles para posicionar los mensajes: sus conocimientos, sus actitudes y sus prácticas (CAP). Recuperar al sujeto, al ser humano, implica encontrar los enfoques metodológicos más adecuados, para ello proponemos la consideración de los sentimientos y de los imaginarios o esperanzas, junto con los conocimientos, actitudes y prácticas, de manera tal que la idea pasiva del mundo de la recepción recupere el dinamismo social y cultural de sus sujetos como constructores de mensajes.

e. *Diseñar modelos de organizaciones de comunicación comunicadoras*, guiadas por el derecho a la información. No todas las organizaciones son empresas comerciales y por lo tanto no les sirve este estereotipo como modelo de funcionamiento e identidad.

Son muchísimas las experiencias en América Latina en las cuales la libertad de empresa está violando la libertad de prensa. En ello tienen que ver la consideración primordial del rating y de la primicia, el manejo sensacionalista de la información, el abuso del cliente como un sujeto comprador y no como ciudadano. Este modelo de organización está lesionando el carácter relacional de la comunicación y, muy severamente, la responsabilidad social y la ética que a toda actividad de comunicación le corresponde.

En estos tiempos, para empresas comerciales o no, y especialmente para empresas del Estado, el desafío más grande es demostrar su transparencia, funcionar con responsabilidad, rendir cuenta de sus actividades. Hacer esto es tanto o más importante que saber vender productos, obtener ganancias y generar márgenes de ahorro y de plusvalía económica. La plusvalía social para la consolidación de la democracia es parte vital de las acciones de comunicación. Trabajar comunicación organizacional en nuestros tiempos es trabajar por la transparencia o por el diálogo de las instituciones con la sociedad.

Mucho cuidado con dos factores que subraya el argentino Daniel Prieto, la entropía y la ilusión. Cuidado con que a título de hacer comunicación organizacional nos estemos encerrando en nosotros mismos, y mucho más cuidado cuando se acude solamente a la difusión ilusoria que nos hace creer que hacemos comunicación y logramos impactos cuando difundimos 20 spots de televisión, 10 artes de prensa y 40 cuñas de radio.

f. La planificación de la comunicación tiene que aportar a culturas que dialogan. Nuestros países se están haciendo insostenibles en las posibilidades de diálogo de sus habitantes por el recurso fácil de la protesta social, de la diferencia y de la autonomía. La comunicación requiere trabajar las alteridades, los tejidos sociales, los encuentros. Una noción intercultural es necesaria en un mundo que tiende a segmentarse mientras la mundialización es un tejido de oportunidades para el encuentro.

Rossana Reguillo, comunicadora mexicana, dice que la comunicación es una disciplina de fronteras; la comunicación es transversal a muchas disciplinas, es desterritorializada, y su identidad está atravesada por su vinculación con muchas otras disciplinas, la tenemos que saber explotar ahí, pero no de modo instrumental, sino en la esencia relacional y dialogal que tiene, la comunicación también, como el factor más importante de la consideración de los seres humanos, en su realidad material y en su realidad virtual.

g. En estos tiempos, *planificar la comunicación desde la comunicación quiere decir trabajar estrategias de comunicación*, es decir, la comunicación haciéndose parte de la decisión de las grandes políticas, pero con los factores de la comunicación, del diálogo, de la cultura, de la práctica social, comunicativa. De la comunicación como relación y no como el mero instrumento que le pone la palabra bonita al mensaje. De la comunicación que se hace desde los sujetos.

Para el abordaje de la planificación de la comunicación desde las mediaciones, sugiero conceptualizar las estrategias de comunicación como la “articulación entre objetivos de comunicación, intervenciones sociales de los sujetos y procedimientos o planes, con la finalidad de incidir en las prácticas sociales guiadas por el discurso”. Esta propuesta, implica que la planificación de la comunicación debe incidir en tres espacios: uno más cercano, los sujetos sociales; otro mediato, las organizaciones de comunicación; y uno de largo plazo, estructural, la sociedad.

h. *Reconceptualizar la epistemología de la planificación de la comunicación incorporando la incertidumbre y las utopías*. Hay modos de pensamiento que cuando se planifica comunicación tenemos que tomar en cuenta. En los métodos de planificación es común acudir a procesos de deducción o de inducción para aprehender la realidad. Soy un convencido que ambos enfoques no se abastecen para planificar la comunicación desde la comunicación o desde las mediaciones. Con ese convencimiento, propongo acudir al enfoque de la abducción, que no parte de seguridades generales ni concretas, sino de presunciones o de hipótesis.

Además de las propias características de la comunicación, para esta caracterización es necesario tomar en cuenta que la sociedad que vivimos, al decir de Edgar Morín, es una sociedad de la incertidumbre, una sociedad de la complejidad, donde la pregunta, la paradoja, el debate, son elementos discursivos más reales que los mensajes preelaborados.

i. En nuestros tiempos, *la planificación de la comunicación parte del futuro que se quiere construir*. Siguiendo la configuración de la realidad como complejidad, la planificación de la comunicación se sitúa en un espacio de disensos y de incertidumbres que no tienen claro su punto de llegada, porque éste tiene que ser construido. Por esto mismo, es importante partir de los imaginarios, de las esperanzas, de las utopías que los sujetos sociales quisieran construir. Su alcance va a marcar los alcances de la planificación y de las formas de intervención de los sujetos como constructores de sus procesos sociales con la comunicación.

Dada esta comprensión, la planificación de la comunicación tiene que superar su estructuración sencilla de diagnóstico - propuesta - plan. El diagnóstico como descripción de la realidad no alcanza a aprehender las dinámicas de las prácticas sociales en las que se construyen discursos. Siendo el discurso la materia prima de la comunicación, es necesario realizar procesos de pronóstico, o de adivinación del futuro a partir de los discursos que ocurren en el presente. Por ello proponemos estructurar la planificación de la comunicación en tres fases: a) pronóstico; b) estrategia; y c) plan, diferenciando los planes operativos de los planes de mensajes.

Los gerentes o directores de instituciones de comunicación deben desafiar a sus comunicadores a que hagan comunicación cuando planifican comunicación y que no se conviertan ni en agrónomos, ni en arquitectos, ni en nada por el estilo, sino que planifiquen desde la identidad comunicacional, desde las mediaciones que son únicas, y esto mismo va a llevar a aportar indicadores elaborados desde la propia comunicación.

Por lo general, los indicadores que vemos en los planes de comunicación se limitan a señalar números como 40 *spots* a difundirse en tales canales durante tanto tiempo, esto no mide nada, o en el mejor de los casos reflejan factores exitistas, basados en la racionalidad de intercambio de mercado, y que hacen ilusionar con falacias como que en el plazo de un año el cien por ciento de los habitantes de un país habrá adoptado los sistemas de salud primaria con el lanzamiento de una campaña del Ministerio de Salud. Estamos mal en la construcción de indicadores y en los impactos, porque precisamente no estamos pensando en la comunicación desde la comunicación, o desde las apropiaciones de los sujetos sociales individuales y colectivos. Amartyassen nos sugiere que la comunicación, la educación y el mismo desarrollo tienen que pensar en indicadores desde las relaciones y los valores interpersonales, es decir desde cuánto aportamos al diálogo, a la relación y a la construcción de sentidos de sociedad y de cultura.

Finalmente, quiero solamente subrayar que la comunicación tiene el desafío de pensarse desde su propia naturaleza, y que la planificación de la comunicación debe construirse desde sus mediaciones, antes que desde los préstamos instrumentales de los modelos gerenciales de planificación. El desafío central es planificar la comunicación desde los sujetos.

La comunicación en la estrategia empresarial

*Marisa Guisasola**

Presentación

Es importante conocer cómo integrar la comunicación a la planificación estratégica de organizaciones y justificar la incumbencia de los profesionales de la comunicación en el diseño, planificación, gestión y control de estrategias comunicacionales.

Introducción

Cuesta mucho explicar la importancia de las comunicaciones integradas a la planificación estratégica, cuando en general es poco conocido y menos valorado el aporte de la comunicación en general a empresas e instituciones.

En la cátedra Publicidad y Propaganda no es fácil llevar analíticamente a los alumnos a la lógica de la administración general

* Argentina. Licenciada en Comunicación Social. Directora Institucional del Centro Rosarino de Estudios Avanzados (CREA). Docente de Marketing y Comunicaciones de Marketing.

de las empresas, para que comprendan cómo las estrategias de comunicación atraviesan todas sus áreas y desmontar después los presupuestos limitados de intervención profesional ligados al análisis y diseño de campañas publicitarias. Sin embargo, bien vale el esfuerzo si los resultados son espacios de desarrollo profesional, con recursos humanos capacitados y jerarquización de la profesión.

Al menos, desaparece la vieja función del encargado de prensa que se asignaba a los comunicadores, o el reduccionismo anacrónico de la comunicación a la publicidad, la cual no solo se escindía física sino estratégicamente de la empresa.

Lograr la identidad

Hace varios años que la cátedra de Publicidad y Propaganda inició la transición hacia el marketing y las comunicaciones de marketing, pero la comunicación era aún más profunda, por lo que se propuso una apertura hacia la administración general, con el fin de aportar luz sobre las distintas áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, producción y comercialización.

Y la experiencia es que los alumnos relevaran a más de 300 empresas de la región, en procura de desarrollar su propia experiencia profesional. Sin embargo, faltan años para llegar a demostrar verdades más profundas.

Sería demasiado pretender que la comunicación logre la ubicuidad que se merece. De hecho, no lo lograron ninguna de las otras áreas disciplinares sobre las organizaciones, más allá de haber demostrado su importancia hace tiempo. Aunque ésta sea una vieja incompatibilidad, domina entre el empresariado y los profesionales, ajena al análisis que los vincula.

Sería equivocado considerar que la comunicación es un entramado configurador de organizaciones, no se propone ninguna panacea por el estilo. Es preferible mantener la idea de que si el

marketing tardó más de medio siglo en demostrar su utilidad, como proceso administrativo capaz de orientar a una empresa hacia la satisfacción total del cliente, tal vez encontremos un terreno abonado en el mediano plazo, que permita explicar la utilidad de la comunicación como sostén dinamizador del proceso de planificación, dirección, organización y control, es decir, de la administración general.

Aún quedan empresarios o ex empresarios con absoluto desconocimiento sobre estrategias a largo plazo, planificación o marketing. Pero es imposible imaginar que en el futuro habrá empresarios responsables que no se dispongan a invertir en tecnologías de acción y hasta en comunicación.

Una empresa no puede dirigirse sobre la marcha, ni las inversiones pueden hacerse sin un análisis de riesgo. La necesidad de innovación, el avance de la competencia, la reducción de los costos por incorporación de tecnologías o la flexibilidad de la demanda obligan a planificar cada área.

Y hasta acá avanzamos dando el marco de la administración para hacer, como en la cátedra, la introducción a las comunicaciones, es decir, tratamos de ubicar a la comunicación en las organizaciones, de explicar su importancia, sus funciones y los beneficios, de vincularla con otras disciplinas, de sustentar su interés y de jerarquizarla, porque en definitiva estamos trabajando para lograr su identidad.

Y esta identidad debe construirse sobre la solidez de saberes, la definición de incumbencias y las competencias propias, y sobre la idoneidad del comunicador, dado que el espacio que le corresponde, tanto a la ciencia como al profesional, lo están ocupando otros.

Los psicólogos hacen estudios de mercado, analizan al consumidor e interpretan la demanda. Los contadores y administradores de empresa hacen marketing económico con

números sobre los estimados de demanda y optimización de costos.

Los publicistas -siri menospreciar su formación técnica y específica- se hicieron cargo de la comunicación integral, sin considerar que la publicidad es una de las tantas herramientas con que cuenta la comunicación y que se ajusta a conjunciones concretas de producto y distribución. Los diseñadores gráficos, los imprenteros, los fabricantes de remeras, gorras y llaveros se subieron al negocio, y así cada uno avanza sobre nuestra profesión.

La comunicación ocupa tantos espacios en la vida cotidiana, que da lugar a que todos se permitan opinar y saber sobre el tema. Sin embargo, *cuando debemos sistematizar su conocimiento con vistas a objetivos, no podemos transformarla en una charla de amigos.*

También como profesionales cargamos con el sesgo de las limitaciones propias de una ciencia en crecimiento. Los avances sobre el conocimiento fijan topes sobre la intervención profesional y somos, en parte, responsables de transmitir las limitaciones hacia el interior de las organizaciones: nos dedicamos a hacer prensa, publicidad o, como mucho, diagnósticos institucionales.

Sin embargo, *la riqueza de nuestra tarea está en el planteo de objetivos comunicacionales, el diseño, selección y evaluación de las estrategias y desarrollo de tácticas, es decir, los modos de expresar las estrategias en términos operativos, de acción. Atravesamos así todos los niveles de la organización: el político o la alta dirección, el ejecutivo, medio o funcional y el operativo o de base.*

En general, ya sea por desconocimiento, error u omisión, los planes estratégicos dejan de lado a la comunicación. Presuponen que comunicar es trabajar una buena promoción, una campaña o un *merchandising* novedoso. Piensan que el consumidor se sienta frente al televisor a la espera de ser conquistado por un mensaje ingenioso o de ser transportado hasta el lugar de venta del producto

en procura de obtener el elixir de sus días.

También están los que mencionan la comunicación al final de una etapa o como parte de un proceso productivo, sin mayores detalles, como si por sí sola o meramente mencionada pudiera proporcionar soluciones. A tal punto es así, que cuando las organizaciones se encuentran con los escasos o nulos resultados obtenidos vuelven atrás y cambian las estrategias la dirección, de marketing o de recursos humanos, como tantas otras veces, sin que se descubra cuál fue el verdadero problema o dónde estuvo la falla.

En definitiva, debemos entender que las comunicaciones integradas significan procesos que se enquistan en las decisiones y las vehiculan, las hacen circular adaptándolas a las necesidades de cada sector, les agregan significación y valor, permiten que las personas las incorporen y las internalicen como directrices rectoras. De este modo, la circulación homogénea y dirigida evita los desvíos, uniforma criterios, desaloja las libres interpretaciones y garantiza la cohesión interna. Pero también alimenta otro proceso no menos sustancioso, que es la comunicación de retorno, el ascenso que favorece el control interno y sustenta la estructura corporativa.

Ahora se presenta un nuevo desafío: demostrar que podemos desarrollar una tarea que agrega valor al interior de las organizaciones, capacitarnos para ello y emprender una promoción sobre la utilidad de las comunicaciones estratégicas.

Trabajar sobre estrategias

El objetivo es comprender que la comunicación debe conferir a las decisiones: significación, información, valores, difusión y destino preciso. Toda decisión debe conllevar una comunicación rectora que le dé fuerza de acción, que la adapte a su destinatario, que convoque y organice los soportes técnicos necesarios como también la acción que genera. Por sí misma, una acción no puede difundirse,

autoexplicarse, darse a conocer.

La propuesta es distinta al trabajo del analista institucional, que opera sobre el campo descubriendo sentidos, interpretando, elaborando conclusiones.

Las comunicaciones integradas no actúan de manera independiente, desde afuera de la organización, sino que conviven en ella en un sentido constructivo y proyectivo. Parten de una estructura estratégica, que es la planificación general, y se extienden en red alcanzando a toda la organización.

Este alcance de la comunicación es el sentido más profundo que debemos comprender, porque tanto los individuos como los espacios adquieren su sentido. Por decirlo de un modo gráfico, constituyen su personalidad y explican su accionar y su destino. Al integrarse estratégicamente, construyen y proyectan las acciones de un modo manifiesto y con un objetivo preciso.

La planificación de la comunicación, la clara transmisión de los sentidos que tienen las acciones, las tareas, los informes, los objetivos, los tiempos y las relaciones vinculares prevén un modo, determinan lo posible y fijan los límites de cada puesto, de cada departamento, de cada espacio interno y externo; en una palabra, es una comunicación que expresa, manifiestamente, a la organización.

No por ello es verticalista y funcional. Sino que sus nodos de red se multiplican desde cada individuo, en cada espacio y en cada intersticio desde donde se nutre y fortifica. Estamos designando un sentido articulador, dinamizador de las prácticas productivas de la organización, que permite a los recursos humanos trabajar desde la individualidad pero aportando a un todo que tiene una visión estratégica de la acción.

Este modo de entender a la comunicación integrada a la planificación de la acción antepone los intereses organizacionales a los individuales, con una clara intencionalidad dinamizadora del

hacer. Cuando en esta puja de intereses se dan los encontronazos, deben analizarse los desvíos, volviendo a interpretar la planificación que le dio origen y buscando las soluciones en función de los caminos que se traza la organización.

Tampoco la comunicación integrada opera sobre el hecho consumado, interpretando su multiplicidad de representaciones, significaciones y sentidos. Esto empantana la acción.

Esta etapa de comunicación es proyectiva, se pretende recuperar el sentido articulador de acciones, armonizador de actividades y dinamizador del proceso productivo. Estamos pensando en una comunicación estratégica, integrada a una planificación. Si no entendemos esto, seguimos haciendo análisis y cediendo nuestro campo profesional a otras disciplinas.

El objetivo es permitir el buen funcionamiento de la organización, a través del desarrollo de estrategias que se integran a la planificación y logran el deslizamiento horizontal y vertical de los sentidos implícitos en la toma de decisiones, en la asignación y delimitación de funciones, en los tiempos y modos de producción, en la capacitación y gestión de los recursos humanos. Esto se traduce en una estructura que sostiene la imagen y la cultura corporativas y con esta base, la organización se proyecta hacia el exterior.

Las estrategias de comunicación promocional

Las estrategias globales o funcionales permiten el logro de objetivos. Alcanzar con éxito las metas planificadas depende, en un principio, del plan a seguir y su adecuación a las circunstancias, pero también del cumplimiento de las etapas, del control y la medición de los resultados, aunque todo esto puede perderse si no se evaluaron todas las alternativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos organizaciones. Tal es su

importancia.

Joan Costa afirmó: “La comunicación, hoy por hoy, no solo se inserta en la estrategia general de las empresas e instituciones, esto solamente ocurre en el mejor de los casos, sino que incluso a) contribuye a definirla y b) la vuelve realizable y mensurable”.¹

Las comunicaciones deben alcanzar a la empresa toda, responder a un objetivo y tener una estrategia de acción. No son eficaces las acciones comunicativas emprendidas de manera aislada y que no mantienen una coherencia lógica o una secuencia temporal. Esto es lo que se hace a menudo, pero sus resultados se diluyen en el corto plazo, son escasos y a veces ni se perciben.

La estrategia tiene la tarea fundamental de traducir los objetivos en enunciados de comunicación y estructura el cumplimiento de los objetivos. Una buena estrategia de comunicación hacia el target se logra cuando reconocemos los aspectos simbólicos valorados por el consumidor, cuando encontramos una posición alternativa a la utilizada por la competencia, cuando la opción elegida es coherente con la imagen de la organización y las estimaciones de ventas, y se adecua a las posibilidades económicas presentes y futuras.

El consumidor se identifica con valores del producto, que se deben reconocer y potenciar como elementos diferenciales. Así es como los públicos se alinean identificados con la estrategia.

Un viejo precepto del marketing, aún vigente, dice que se deben ofrecer soluciones a los problemas del consumidor y no productos. Ahí se inserta la estrategia de comunicación, porque permite reconocer y explicar esa solución para posicionarla como ventaja diferencial y asegurarnos un grupo del mercado.

1 Joan Costa. Revista Target, Año 2 N° 14. Agosto 1998.

No es correcto pensar que reconociendo una única característica, y estructurando las ventas en función de ella, se corre el riesgo de desatender a otros segmentos. Pueden atenderse varios segmentos, ofreciendo una mezcla de productos al mercado, satisfaciendo los deseos de cada grupo.

Las ventas que se logran sin el posicionamiento de una ventaja diferencial son engañosas. En un principio pueden ser altas, pero a medida que la competencia segmenta el mercado y se apropie de diversos aspectos valorados y no comunicados, se estará perdiendo consumidores.

Por lo tanto, cuando se plantean las estrategias que dan cumplimiento real a los objetivos, se las debe fijar atendiendo a las necesidades de la demanda. Esto se logra relevando el mercado, verificando los satisfactores que los consumidores encuentran en el sector y chequeando los aspectos valorados y aún no satisfechos por la competencia. Hacia esos valores se deben dirigir las estrategias comunicativas.

A partir de ahí, todas las tácticas deberán alinearse con la estrategia y respetarla para lograr la integración mencionada. Porque, ante todo, *comunicación integral significa coherencia, sincronía y uniformidad de criterios.*

Las comunicaciones de marketing

El plan estratégico de la empresa, con objetivos a largo plazo, se traduce en planes funcionales de nivel ejecutivo de mediano plazo y éstos, a su vez, generan planes operativos de bajo nivel de incertidumbre y destinados a definir las acciones correspondientes al corto plazo. La comunicación está integrada a todos los niveles, aunque su parte visible se limite al trabajo de marketing, destinado a organizar los procesos en contacto directo con el consumidor.

Marketing es el área que define las acciones de la empresa para alcanzar la satisfacción del cliente a través del producto o el

servicio, su distribución y su precio, y que elabora el diseño promocional necesario para persuadirlo.

Un plan de marketing se expresa a través de un plan de comunicaciones que lo hace público y que, a la vez, le devuelve información de control, seguimiento y evaluación para su reformulación. Las comunicaciones de marketing, por lo tanto, abarcan no solo al producto sino también a la distribución, al precio y a la promoción.

Un consumidor no decide su compra por acciones aisladas dispuestas por una empresa (un aviso publicitario, una campaña, un *packaging*, un precio o un lugar de venta), sino por el conjunto de todos estos elementos intangibles que conforman un *corpus comunicativo*.

En toda instancia en que se vinculan por primera vez un consumidor y un producto media un acto de comunicación, que no es arbitrario ni fortuito. No hay otras relaciones que medien en ese momento último de decisión.

El consumidor aún no tuvo la posibilidad de vivir una experiencia personal con el producto, pero se apropió de un conjunto de atributos externos que le valieron para justificar la elección: la marca, el diseño, la información, la ubicación del producto, el precio, y/o los registros de comunicaciones dirigidas como promociones, publicidad, marketing directo o páginas web.

Esta relación sujeto/objeto, que liga aspectos de orden simbólico entre consumidor y producto, es un campo de actuación que pertenece a los comunicadores.

La información de retorno, que se obtiene a través de los intermediarios del canal de distribución y de los recursos humanos en contacto con los consumidores, debe estar organizada y generar cambios en el proceso.

La logística de distribución construida para llevar el producto hasta los puntos de venta más adecuados provee comunicación, tanto hacia los consumidores como de retorno a través de los intermediarios que conforman tal canal. Este proceso comunicativo tiene importancia tal que se organiza con programas de marketing sobre el canal, incluyendo los servicios promocionales (*trademarketing*).

En ese sentido, el nivel de ventas puede decaer cuando el distribuidor desatiende los pedidos y reclamos de los eslabones de la cadena que aportan datos propios de las distintas zonas geográficas, y que solo pueden ser conocidos si no se descuidan esos espacios capilares de una organización.

Las consideraciones técnicas

Si hiciéramos un análisis FODA de la labor comunicativa, podríamos ver las amenazas provenientes del entorno. En cuanto a las de orden económico, podemos mencionar el tiempo de abaratamiento de las tecnologías para la producción de materiales gráficos, que aumentaron su uso saturando la técnica y, por consiguiente, perdieron el interés y la novedad para los consumidores.

También la masividad que alcanzaron las tecnologías de la información puso a disposición de todos las herramientas necesarias para el diseño y la redacción de soportes no siempre correctos. La cantidad de ofertas educativas, fragmentadoras de conocimientos integrales, puso en el mercado un caudal de recursos humanos técnicos mejor dispuestos que capacitados.

La voracidad comercial con que se manejan las imprentas hace que se ofrezcan paquetes promocionales que se compran por su costo y no por su utilidad. Igual análisis se puede hacer con el uso indiscriminado del *telemarketing*, de los avisos en radio de FM, en la cantidad de publicaciones destinadas a segmentos específicos,

etc. Son algunos de los ejemplos para entender la nebulosa en la que nos toca jerarquizar una profesión.

Consideraciones sobre el mensaje

El buen direccionamiento de los mensajes permite alcanzar al grupo objetivo, de lo contrario, cuando el destinatario no se define con claridad –ya sea por razones geográficas, económicas, culturales o conductuales– las organizaciones pierden recursos económicos, pero también esfuerzo, tiempo e imagen.

De nada vale llegar a zonas geográficas con avisos publicitarios si el sistema de distribución de la empresa no atiende esos mercados o si no se prevé el stock de productos necesarios en función de los estimados de venta. Lo mismo ocurre cuando el mensaje llega antes que el producto y el consumidor, al buscarlo, no lo encuentra, y cuando parte o todo el target no fue alcanzado por la comunicación.

El mensaje también presenta problemas: a veces es desmedido en relación al producto. En otras ocasiones, quienes lo elaboran no usan el mismo código (en un sentido elemental, vinculado a esquemas canónicos de la comunicación que adopta la publicidad y que no es menester poner en tela de juicio en esta ponencia) que el grupo objetivo; es poco claro, muy moderno, no respeta formalidades, es vulgar. En estos casos, el mensaje contribuye a destruir la imagen del producto. El efecto de un mensaje que resalta aspectos no valorados por el consumidor no logra los niveles de ventas estimados.

Esto sucede cuando la producción del mensaje está escindida de la fabricación del producto. Situación habitual que se da cuando el departamento de marketing debe delegar sin criterio las decisiones sobre la variable promocional.

Esta es la cesión de terreno más terrible que hicimos los comunicadores. Permitimos que en esta ciencia, tan tentadoramente opinable, hicieran usos y apropiaciones los conocimientos más

fractales, incluso al precio de fragmentar nuestro propio campo de conocimiento.

Los tiempos de exposición del mensaje deben ser precisos, el exceso satura a un costo muy alto y el defecto no llega a grabar en la mente del potencial consumidor. El punto justo de repetición permite que una marca esté en la corta lista que los consumidores retienen en su memoria -posicionamiento- y que revisan en el momento de decidir una compra.

Respecto de los públicos, se debe conocer en profundidad sus costumbres, horarios, modalidades de compra, como también tantas otras variables de identificación del segmento, que no provee ningún recetario de marketing. Para eso tenemos el conocimiento del campo social, de los significantes sociales, de las codificaciones y las representaciones de lo social, porque en esto no podemos ocultar el secreto: analizar las tendencias sociales estratégicas y ofrecer soluciones tácticas y coyunturales. Nuestro mismísimo A, B, C.

Hasta acá una cuestión obvia, propia de nuestro campo profesional. Sin embargo, en manos de quien desconoce este análisis pasa a ser un llamado telefónico intempestivo que destruye una acción de *telemarketing*. Lograr que el teléfono suene en el momento indicado es doblemente beneficioso cuando el potencial comprador reconoció la necesidad, pero no después que evaluó las alternativas; estar en el momento preciso empuja las ventas.

Este simple ejemplo sirve para entender las fortunas dilapidadas en medios que realizan ciertas empresas, por no contar con el profesional adecuado.

Los errores en la planificación de medios quedan cubiertos por exceso de comunicación y pasan desapercibidos por falta de controles posteriores. “Mejor pecar por exceso que por defecto”,

reza un refrán, y eso es lo que ocurre. Pero no se debe saturar con mensajes ni abusar de viejas fórmulas: vía pública, radio, diarios, revistas, televisión y *mailing*.

El alto grado de exposición del producto deja conformes a los empresarios, justifica las inversiones y moviliza las ventas. Y las ventas perdonan todo. El mensaje no puede mezclar elementos diversos que provoquen confusión, ambigüedad, dispersión. El trabajo de la comunicación debe ser, por sobre todo, coherente, incluso antes que creativo.

Grandes firmas invierten fortunas en comerciales creativos, estéticamente impecables, pero con mensajes mal direccionados o ligados a estrategias difusas o inexistentes, de los cuales deben retractarse en poco tiempo, lo que las lleva a gastar fortunas.

Era más que previsible la respuesta que un jabón de lavar le dio al líder en ventas cuando éste se complicó tanto con las manchas y los llamados telefónicos. En tiempos donde priman la practicidad y la premura no se puede hacer un llamado por cada mancha en la ropa. Como consumidores, queremos estar seguros que el jabón se encargará de todo. Al menos sería mejor no preguntarse qué lugar ocupa el jabón, si primero está el limón, el remojo y la sal. ¿O acaso esas técnicas no las usaban nuestras abuelas?

En esos casos, es común que la competencia se aproveche de la situación y devore ese sector del mercado, confundido y desinformado, que rápidamente se dejará cautivar por una oferta mejor comunicada, que posicione la practicidad y no les haga perder el tiempo. Como ha sucedido.

Los planes de marketing y comunicaciones

La comunicación externa retoma parte de los aspectos internos y los reelabora en mensajes comunicables a los públicos. Su función es mostrar las innovaciones y las acciones emprendidas para lograr competitividad en el mercado, bajar costos y optimar la calidad de

los productos y servicios. Por eso decimos que debe haber una estrategia que sustente esa comunicación, que le dé sentido, respaldo y coherencia. Su función no es fundamentalmente creativa, ante todo, es clara y precisa.

Tampoco es necesario que esa comunicación represente fortunas, ocupe gran cantidad de segundos en televisión o centímetros de gráfica. Si está bien planificada, puede tener un costo insignificante comparada con los beneficios que genera.

Las comunicaciones públicas de las acciones emprendidas por el área de marketing tienen como función:

- a. llegar al consumidor real y al potencial de los bienes,
- b. *estructurar el mensaje adecuado al público objetivo, target, y al producto,*
- c. saber cuánto tiempo y en qué momento establecer el contacto,
- d. aprovechar las distintas instancias de contacto para transporte de comunicaciones,
- e. hacer eficientes las áreas y el personal de la empresa,
- f. acercar la empresa toda al consumidor; y,
- g. *satisfacerlo.*

Para el éxito de estas propuestas deben hacerse planes a medida, ajustarlos a las necesidades de las empresas y evaluarlos, constantemente, desde el principio.

Los planes de comunicación integrados deben hacerse para acompañar a las acciones de marketing que emprende la empresa en particular y, como ya dijimos, de planificación estratégica general.

Estos proyectos deben abrazar a la organización en su totalidad y funcionar unidos para producir resultados concretos.

Esto es válido siempre que las comunicaciones muestren los cambios que emprendió la empresa en su estructura de funcionamiento, y que el departamento de marketing debe haber logrado satisfactoriamente.

Por eso, en esta ponencia se enfatiza en que la comunicación debe expresar al marketing, y/o a la administración general en el mejor de los casos -vamos por partes para no asustar a los administradores-, ya que no debemos limitar la tarea comunicativa a mostrar aspectos diferenciales del producto. Eso solo permite una comunicación de apoyo a las ventas.

Los aspectos externos del producto son un tradicional diferenciador respecto de los segmentos a los que ese bien se dirige; el fraccionamiento y el envase permiten captar distintos segmentos del mercado. De igual manera, la profundidad y ancho de la línea de productos ofrecidos acerca a distintos grupos objetivos y, si se lo asocia al precio, es aún mayor la variedad.

Cuando la comunicación está atenta a la información que brindan los consumidores y la dinámica de la empresa opera en consecuencia, se consigue un mercado activo con consumidores fieles.

El mix promocional debe resultar coherente, para lo cual debe planificarse y evaluarse. La variedad de elementos que lo integra debe servir de apoyo y de complemento, sin redundar, sin descuidar el llamado de atención y dirigiéndolo hacia el aspecto significativo, manteniendo la atención durante un tiempo, sabiendo transmitir la información adecuada, reconociendo el posible consumidor, y logrando una asociación positiva en el momento de la elección de alternativas.

Si se analizan las promociones a las que están expuestos los consumidores, se puede ver que: siempre lo mismo, aburre; creativo pero aislado, se pierde; demasiado, satura; mal organizado, no resulta; sin resaltar lo debido, confunde. Entonces, ¿cómo hay que estructurarlas?

¿Quién es, dentro de las organizaciones, el que determina el nivel de información adecuado al segmento? ¿Quién analiza cuál es la información que busca el consumidor? ¿Qué vendedor fue capacitado para saber reconocer los niveles funcionales, simbólicos y económicos que buscan los distintos consumidores? ¿Acaso no es más rentable y menos costosa la capacitación del personal en contacto con los públicos, comparada con los niveles de venta perdidos por incompreensión entre vendedor y comprador, prestador y usuario, promotor y consumidor?

Vuelvo aquí sobre el sentido de las comunicaciones integradas a la planificación general y su resignificación desde cada nodo de la red que ésta construye. ¿Acaso el vendedor, la *telemarketer*, el administrativo, la promotora, o el condensado mensaje publicitario no son nodos de esta red sobre la cual es indispensable planificar?

Y siendo aún más simplistas, si se administra el canal de distribución para preservar el valor de la marca, el producto y la interacción punto de venta – consumidor, ¿porqué no administrar la comunicación desde la base misma de su planificación general de las organizaciones. ¿O no corresponde a los comunicadores, cuidar la marca y la imagen y no están capacitados para establecer las bases de interacción producto/consumidor?

Siempre vuelvo sobre mis convicciones, planificar desde el principio, capacitar intensamente al personal, garantizar la homogeneidad de criterios. El personal en contacto con el público debe ser coherente en su discurso: promotores, preventistas, vendedores, distribuidores, *telemarketers*, servicio de reparación, instalación, etcétera, todos y cada uno son la empresa misma.

Y no quiero decir que esto no se haga actualmente. Muchos dirán, cruzó los Andes solo para decirnos esto. Sí, es verdad, se hace pero no en la medida que debería hacerse, ni por los que deberían hacerlo siempre, nosotros, los comunicadores.

Puede que otra respuesta sea que quienes lo hacen, aunque no sean comunicadores, lo hacen bien. Pero no en el mayor de los casos. Y si no, intentemos como profesionales de la comunicación hacer un puente, un edificio, pilotear un avión. Ese es el sentido de jerarquizar nuestro saber -proyectivamente también- con el objetivo de jerarquizar la profesión.

Tal vez, internamente en nuestras facultades necesitemos un plan de comunicaciones integradas al plan general de la carrera, que, estratégicamente, jerarquice nuestra profesión.

No quiero perder de vista los objetivos generales de la ponencia, aunque el nivel de implicancia general queda sobreexplotado, quiero retomar sobre la estrategia general para no dejar de precisar que, al desagregar las distintas partes de un plan, puede verse la importancia de integrar todas las áreas a través de la comunicación.

Estos grandes espacios decisionales de la organización se manejan aisladamente y los intentos parciales de comunicación solo toman en cuenta un área en particular, o distintas áreas no relacionadas con lo cual se limitan los resultados.

La capacitación de los recursos humanos

Un personal capacitado es un grupo humano consustanciado con los objetivos de la empresa, que cumple sus funciones en tiempo y forma con el resto, que no busca estrellatos o falsos vedettismos, sino que comparte su labor y aporta a la tarea de los otros, que no esconde información o emprende acciones personales que lo aíslen.

Hacia el interior de la organización, la comunicación facilita la tarea de los distintos departamentos que la componen. Saber cuál es la información útil a transmitir de un área a otra asegura a la empresa tomar decisiones a tiempo. Un buen empleado que no sabe procesar la información que genera para la toma de decisiones no sabe trabajar en equipo y dilata la dinámica de la organización.

El personal también debe estar preparado para atender al público, a los proveedores de la empresa; estar en condiciones de responder a cualquier pregunta y tener fundamentos para sostener una venta hasta cerrarla; puede desempeñarse en varios puestos de la empresa sin que el sentido de la multifunción lo degrade.

La comunicación interna es un objetivo que se logra cuando existen herramientas en la organización que permiten resolver los conflictos en función de la planificación rectora. Los comunicadores podemos actuar en estas situaciones articulando acuerdos que permitan un funcionamiento armónico.

También el nivel de capacitación alcanzado por los recursos humanos garantiza la efectividad de la comunicación externa. Si el personal de la organización no puede satisfacer las demandas de información de los públicos, si los potenciales compradores escuchan charlas personales entre los empleados en lugar de que éstos los atiendan, si la música del teléfono duró demasiado tiempo, la empresa no está construyendo una buena imagen.

Porque la comunicación interna es la que sostiene a la externa, torna ágil y eficiente todos los departamentos y áreas que conforman una organización y establece las funciones de cada miembro y las optimiza. Por eso, la capacitación del personal sobre los aspectos comunicativos comunes de la empresa con sus públicos y de las distintas áreas entre sí dinamizan el funcionamiento de las organizaciones.

La comunicación interna

*Liliana Guevara Soto**

La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Hoy, los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues han logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector.

I. Comunicación organizacional

Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

II. Fines de la comunicación organizacional

Las metas de la comunicación organizacional son generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional;

* Colombiana. Comunicadora Social, especialista en Publicidad y Comunicación Comercial y en Dirección de Marketing. Asesora profesional.

lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación.

Todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y, en consecuencia, para alcanzar los índices de rentabilidad propuestos en los objetivos de la empresa.

Importancia de la comunicación interna

- * Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- * Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- * Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- * Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, gracias a la participación y a la integración.
- * Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

Objetivos de la comunicación.

1. Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la empresa.
2. Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
3. Establecer y mantener una relación estrecha, colaboración y motivación entre personal y los directivos, manteniéndolos informados y promoviendo actividades conjuntas.

Funciones del Departamento de Comunicación

- * Satisfacer las necesidades de comunicación de los públicos externo e interno
- * Transmitir notoriedad y prestigio
- * Reducir el número de mensajes involuntarios
- * Conseguir una opinión pública interna favorable
- * Determinar cuándo, qué y por cuál canal se debe informar
- * Dar unidad y coherencia a los mensajes, con el uso de un mismo lenguaje
- * Controlar los procesos de comunicación

Funciones del Director de Comunicación

- * *De normatividad.* Coordina todo aquello que contribuya a crear una imagen positiva y unificada de la entidad.
- * *De portavoz.* Es el interlocutor con los distintos públicos.
- * *De servicio.* Asesora a todos los departamentos con el fin de coordinar y dar unidad a las estrategias.
- * *De observador.* Es el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos de cada público. Controla los procesos de comunicación.
- * *De cultura.* Introduce y revisa los valores corporativos para orientar las actividades internas y externas que se integrarán a la imagen de la empresa.

El comunicador organizacional debe definir la política de comunicaciones, es decir los objetivos.

Debe establecer el Plan Estratégico de Comunicaciones (crear, coordinar, analizar, desarrollar, difundir, y controlar la emisión de mensajes internos, técnicas oportunas, confiables y veraces), que estará dada por el método y forma.

Estas acciones deberán establecerse a través de los medios de comunicación interna.

Proceso de comunicación

1. *Conocer o determinar los públicos a los cuales se pretende.* Se debe tener en cuenta los gustos y necesidades de información, el número de personas, su ubicación (sedes o distritos) y las instalaciones.
2. *Saber qué se va a comunicar.* El efecto que se busca generar en el comportamiento de las personas.
3. *Definir el medio o canal.* Los medios seleccionados deben ser consecuentes con el pensamiento estratégico de la empresa; es decir, que la orientación del medio y el mensaje lleven implícitas las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores empresariales.
4. *Establecer fuentes de información y desarrollar el olfato periodístico.* La información la proporcionan los corresponsales, las fuentes de información o el comité editorial o de comunicaciones. Desarrollar el olfato periodístico radica en determinar qué es noticia para los públicos.
5. *Redactar el material.* El mensaje lleva implícitas las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores empresariales. Utilización de géneros periodísticos.

6. *Diseño y producción del medio.* Es importante trabajar en equipo con un buen diseñador que interprete el efecto que se busca causar en los públicos. “Una imagen vale más que mil palabras”. “No hay una segunda oportunidad para una primera impresión”.
7. *Distribución del medio.* De manera personalizada, con un adhesivo y entregado por el jefe directo quien deberá puntualizar en los públicos la importancia de su lectura.
8. *Retroalimentación.* Es importante lograr la retroalimentación de los mensajes, medios y efectos causados, mediante la investigación de medios, concursos y crucigramas, entre otros.

III. Medios estratégicos

Medios de comunicación escrita

- La comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta a menos ambigüedades y malas interpretaciones.
- La distribución es generalmente sencilla y eficiente. Su producción es poco costosa.
- Una ventaja adicional radica en que se puede guardar para la posteridad y sirve de consulta.

Periódico empresarial

Este medio genera beneficios para la comunicación con el personal, proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la empresa, los planes y nuevos procesos; las actividades del personal, deportes, ascensos, aniversarios de servicios. Variedades como crucigramas, sopas de letras y chistes.

Se utilizan los géneros periodísticos: editorial, opinión, entrevista, reportaje y crónicas. Debe tener una sección de colaboraciones donde la gente participe con la redacción o envío de algún artículo de interés.

Se puede diseñar algún concurso que permita tener retroalimentación. La periodicidad debe ser mensual y su entrega personalizada a través de los líderes de opinión o corresponsales.

Revista corporativa

La revista es ideal para la comunicación con públicos especiales, como la familia de los trabajadores. Debe incluir un contenido sobre proyectos internos de la empresa, actividades familiares realizadas por la organización y temas que contribuyan al desarrollo de la convivencia familiar.

Al igual que el periódico, utiliza géneros periodísticos. Puede además contener temas para ser consultados por los hijos de los trabajadores para las tareas escolares, como medio ambiente, salud, ciencia y tecnología.

Su diseño, color, calidad de impresión y papel atraen a la lectura. Puede ser bimensual, trimestral o semestral.

La entrega debe ser domiciliaria, por tanto la base de datos de los trabajadores debe actualizarse continuamente.

Boletín / hoja informativa:

Su objetivo es difundir información inmediata. Su gran ventaja radica en la sencillez, tanto en la redacción como en la producción, pues puede elaborarse con un diseño predeterminado en el computador y con una impresora a color, o ser fotocopiado según el volumen que se pretenda obtener, con un formato prediseñado a color.

Este medio es preferido para informar a los colaboradores sobre proyectos de cambio (implementación de nuevas tecnologías, nuevas maneras de trabajar con calidad, fusiones empresariales) y resultados de negociaciones sindicales. Su periodicidad varía según la necesidad. La entrega debe ser personalizada mediante los corresponsales.

Memorandos

Son un sustituto mecánico del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Son breves, apropiadas para dar instrucciones y sirven además como documentación. En la actualidad se han reemplazado por el correo electrónico.

Cartas de presidencia

Son un medio dedicado a transmitir la opinión del presidente o gerente de la compañía sobre situaciones externas que puedan afectar el curso normal de la producción. Este sistema se utiliza para motivar a que los colaboradores se involucren en nuevos procesos de cambio. Su diseño es serio y lleva la firma del presidente. Su gran ventaja es que sirve para desechar el rumor o la incertidumbre.

La entrega debe ser personalizada a través de los corresponsales y deben ir marcadas con el nombre del colaborador. Su edición se realiza cada vez que se detecte la necesidad.

Manuales

Están destinados a la educación del personal sobre temas concretos, dan particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas, tales como: libro de estilo, manual de inducción, manual de procedimientos y de funciones, entre otros.

Cartillas

Son diseñadas de manera didáctica, tienen la función de educar e informar y se utilizan para difundir los servicios que prestan los departamentos de bienestar social y fondos de empleados.

Muchas organizaciones han diseñado cartillas para difundir el reglamento interno, recomendaciones de salud ocupacional y normas ISO, entre otros temas. Se recomienda que se redacten a manera de pregunta/respuesta y que se diseñe un cuestionario de verificación que retroalimente.

Carpetas para visitantes

Esta publicación tiene como objetivo ofrecer información a los visitantes sobre la compañía y un directorio de los funcionarios que pertenezcan al área presidencial, gerencia media y mercadeo.

Serán entregadas por el anfitrión. Las características de diseño deben estar enmarcadas en el concepto de elegancia y sobriedad, de contenido sencillo, con información sobre la región o la ciudad donde está asentada la empresa; algunas deben estar traducidas al inglés para visitantes extranjeros.

Medios de comunicación verbal

Es la forma de comunicación más antigua y más directa para recibir el mensaje y obtener respuesta.

Recorrido por las instalaciones

Se acostumbra, por parte de los directivos o jefes, ir de ronda por las diferentes instalaciones para tener un contacto directo con los colaboradores. Este sencillo ejercicio de comunicación solo requiere salir de la oficina y dirigirse hacia los empleados u operarios. Si se realiza de una manera habitual y sincera es una forma de demostrar a

los colaboradores que a la empresa le interesan como personas. Es uno de los mejores métodos para obtener retroalimentación. Se debe realizar de manera sincera, adecuada y habitual.

Discursos, conferencias o charlas

Estos medios interpersonales son una alternativa de comunicación y su propósito fundamental radica en informar.

Juntas

Supone la intervención de varias personas, cara a cara, y de manera organizada; es importante que las juntas tengan claramente definidos sus objetivos; deben ser cuidadosamente planeadas e implementadas y hábilmente dirigidas.

Reuniones o eventos

Pueden ser de carácter formal o informal, según los objetivos que se persigan, pero el objetivo fundamental es fomentar la unidad y el compañerismo entre el personal; se organizan por diferentes motivos: celebraciones de aniversario, exposiciones, festivales, cócteles, fiestas de fin de año y presentaciones de productos, entre otros.

Jornadas de puertas abiertas para la familia

Mediante una comunicación especial a las familias o esposas de los colaboradores, se las invita para que conozcan el proceso productivo, los productos y servicios. Es una oportunidad para divulgar los servicios que la empresa brinda en materia de educación, préstamos, subsidios y capacitación, entre otros.

Jornadas de puertas abiertas para visitantes

Muchos miembros de una empresa visitan a otras organizaciones con el fin de obtener referencias en las áreas de

calidad, comunicaciones, capacitación, medio ambiente, bienestar y trabajo social, entre otras.

El objetivo es conocer cómo gestionan o realizan sus procesos. Para ello la empresa anfitriona designa a una persona que es la encargada de la programación y acompañamiento a los visitantes. Es fundamental entregar material escrito sobre la organización en un CD o en material impreso, de buena calidad y elegante presentación.

Medios de comunicación audiovisual

Generalmente, se utilizan para apoyar la gestión de capacitación, entrenamiento o educación. Persuaden al perceptor por sus imágenes en movimiento y por el sonido.

Televisión. Es potencialmente útil para la educación, pero anula casi por completo la participación del perceptor. Se pueden producir vídeos de inducción, de capacitación, entrenamiento y presentación de proyecto o de resultados. Muchas organizaciones han implementado la producción de magazín interno o tele-revista.

Radio. Es el medio con mayor capacidad para llegar a un número de personas de manera eficaz, con fines informativos, de enseñanza y esparcimiento.

Intranet. Conecta entre sí a todos los trabajadores y empleados de la empresa utilizando tecnologías de informática como el Internet. Ayuda a crear, compartir y a transmitir información de manera ágil, eficiente y en tiempo real.

SID. Sistema de Información Digital, es la integración de la intranet y un kiosko virtual; pueden acceder al sistema todos los colaboradores aún cuando no dispongan de un computador en su lugar de trabajo, pues el kiosko se ubica en los lugares que registran mayor afluencia de personas. Al traspasar fronteras geográficas, se torna ideal para empresas con sedes en otros distritos, ciudades o países.

IV. Programa de corresponsales de empresa

Líderes y/o monitores de opinión

El programa de corresponsales de empresa tiene como objetivo mantener a los trabajadores informados sobre las actividades de la empresa y motivados a participar. Es ideal para empresas con alta cantidad de personal, no solo operativo sino administrativo y con ubicación en diferentes sedes, distritos, ciudades o países.

Este programa genera la participación activa de personas que son colaboradores innatos y que gustan de la comunicación y el contacto con la gente.

Cómo estructurar el programa

- * Ubicar las áreas que deseamos involucrar.
- * Identificar líderes de acuerdo con un perfil prediseñado, generalmente personas que gozan de simpatía y son influyentes en la opinión pública, tanto de los directivos como del personal operativo, personas a las que les gusta escribir y tienen buenas relaciones con la gente.
- * Definir las funciones que realizarán.
- * Diseñar un plan de capacitación en el tema de la comunicación, redacción y ortografía, investigación, entre otros.
- * Realizar reuniones periódicas con ellos y mantener un contacto permanente y motivante a través del correo electrónico y del teléfono.

- * Facilitar los recursos y estar siempre dispuestos a colaborar en lo que se requiera.

Funciones del corresponsal

- * Entregar los boletines.
- * Estar atento a las reacciones de los empleados y canalizar sus inquietudes.
- * Motivar al personal para que lea los medios informativos internos.
- * Recordar a los jefes sobre la importancia de analizar y compartir toda la información que les llegue.
- * Buscar espacios que permitan la retroalimentación
- * Sugerir mensajes.
- * Realizar cuestionarios o encuestas sobre los objetivos corporativos, para verificar si están claros o tomar las medidas necesarias.

V. Programa de carteleras

Responsables de las carteleras

El programa de carteleras se crea para apoyar al área de comunicación en su objetivo de mantener a los trabajadores informados. Es ideal para industrias que tienen instaladas carteleras en cada área de trabajo. Este programa también genera participación y reconocimiento a los colaboradores que gustan del tema de la comunicación.

Cómo estructurar el programa

- * Identificar las áreas a las que deseamos involucrar.
- * Realizar un diagnóstico de ubicación o reubicación de las carteleras.
- * Mantenimiento o cambio de diseño de la estructura de las carteleras.

Identificar a los responsables de las carteleras.

- * Definir las funciones que realizarán.
- * Capacitar en el estilo de la comunicación: redacción, diseño, creatividad y decoración de carteleras, explicar la función y la responsabilidad que tienen con la comunicación y el proceso que se cumple desde el mismo momento de petición del servicio hasta su publicación.
- * Entrega de material: papel, tijeras, cartulina, etc.
- * Mantener un contacto amigable, permanente y motivante con los responsables.
- * Diseñar mecanismos de seguimiento a las funciones de los responsables de las carteleras.
- * Tomar fotos a las carteleras.
- * Realizar concursos y jornadas de integración y capacitación.

Funciones del responsable de carteleras

- * Publicar la información emitida por comunicaciones.

- * Publicar información relacionada directamente con el área.
- * Diseñar la cartelera en forma atractiva para lograr que sea leída.
- * Motivar a las personas del área a leer la información.
- * Retroalimentar y realizar comentarios y sugerencias para mejorar el medio de comunicación.

VI. Auditoría de comunicación interna

- * Toda actividad de comunicación debe evaluarse al menos una vez al año, para garantizar que todos los públicos han recibido los mensajes.
- * La auditoría en comunicación permite establecer los objetivos de comunicación, evaluar los programas a largo plazo e identificar las fortalezas y debilidades y señalar aquellas que requieren actividades adicionales.
- * Se mide junto a ella y en las siguientes dimensiones el grado de satisfacción que experimenta una persona con las diferentes prácticas de la comunicación:

Información general sobre la organización que incluye: información sobre políticas, objetivos, estrategias, cambios, filosofía, valores, y desarrollo institucional y forma de actuar de la organización. También incluye estados financieros y de mercado.

Evaluación del trabajo que se refiere a: la evaluación que el empleado recibe de su gestión por parte de sus superiores.

Información sobre su trabajo: es la información sobre el contexto inmediato en el que se desenvuelve; los planes del equipo de trabajo, de su departamento, los requerimientos e información sobre el personal.

Comunicación de los supervisores: hace referencia a la manera como éstos se comunican con los operarios si los escuchan, si les ponen atención, si canaliza sus requerimientos y necesidades, si está abierto a las ideas nuevas y si ofrece orientación para resolver problemas relacionados con su trabajo.

Clima de la comunicación: se refiere a la actitud general que la gente de la compañía tiene hacia la comunicación; mide hasta qué punto la comunicación dentro de la empresa es motivadora, integradora y generadora de cambios.

Comunicación entre empleados: hace referencia a la calidad de la comunicación formal o informal que pueda existir al interior de la entidad.

Medios estratégicos de comunicación

Incluye todos los medios de comunicación que se utilizan en la empresa, tanto escritos cuanto verbales o audiovisuales.

Comunicación con los operativos

Hace relación a la calidad de la comunicación entre los operarios y los supervisores.

Comunicación de gerencia

Se refiere a la forma en la que la gerencia se comunica con los colaboradores administrativos.

Comunicación interdepartamental

Tomar en cuenta el tipo de comunicación que se presenta entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo de la organización.

Fases para realizar una auditoría:

1. Definición del aspecto o factor comunicacional a investigarse.
2. Definición de la población y muestra de estudio.
3. Definición y diseño del instrumento para recolectar datos: Encuesta o cuestionario. Definir si la recolección va a ser personalizada a través de buzones normales o virtuales.
4. Definición de cómo entrevistar o realizar un acercamiento al público objetivo.
5. Comunicar a los colaboradores de la organización sobre la importancia de la investigación que se va a realizar y motivarlos para que participen.
6. Trabajo de campo o recolección de los datos.
7. Sistematización de los datos.
8. Análisis cuantitativo y cualitativo de los datos. Además de gráficos y cuadros estadísticos.
9. Elaboración del informe que debe incluir conclusiones y recomendaciones. En algunas ocasiones se debe diseñar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.
10. Presentación ante la presidencia, gerencia o equipo de trabajo.
11. Es importante que los resultados arrojados por el diagnóstico sean conocidos por los trabajadores a través de las carteleras, boletín, hojas informativas, revistas o charlas.

El diagnóstico de la comunicación constituye un importante instrumento para el incremento o generación de cambios en la empresa; es decir, tiene **un carácter instrumental**. Su importancia radica en las decisiones que se tomen sobre la base de los resultados obtenidos.

La imagen empresarial y sus públicos

*Marisa Guisasola**

Introducción

Dos conceptos fundamentales: el de imagen de la empresa y el de experiencia, se presentan relevantes para los expertos de marketing en estos tiempos. Estas categorías se trabajan por separado; sin embargo, no pueden considerarse como terminales de red, sino que entre ambas establecen vinculaciones donde se producen múltiples sentidos. La imagen que proyecta la empresa y la experiencia que busca el cliente se entrelazan produciendo nuevos sentidos.

Este trabajo propone el análisis de las vinculaciones simbólicas que se dan entre las dos categorías lo que ayudará a disminuir los riesgos percibidos por el cliente a la hora de contratar un servicio.

Una de las principales causas de pérdidas en las ventas de los servicios se produce por la desconfianza que tienen los clientes

* Argentina. Licenciada en Comunicación Social. Directora Institucional del Centro Rosarino de Estudios Avanzados (CREA). Docente de Marketing y Comunicaciones de Marketing.

respecto de la promesa por la que abonan anticipadamente. La empresa, por lo general, ofrece un servicio con determinado nivel de calidad, pero ¿qué sucede con el cliente que termina comprando su boleto o se abona a la competencia cuando ambos ofrecimientos son similares o iguales.

¿Cuál fue la experiencia que traía el cliente antes de la consulta y en qué se transformó después de la información que le brindaron en la empresa?

Un cruce entre la imagen de la empresa y la experiencia que buscaba realizar el cliente se construyen en el intercambio de información entre el prestador y el usuario. Ese instante único y lamentablemente irreplicable entre la oferta y la demanda, muchas veces se asoció a las técnicas de venta y, en particular, al cierre de la negociación.

Imagen y experiencia

La imagen de la empresa es, según Joan Costa, “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.

Esta imagen que los públicos se forman de la empresa es una construcción que surge de acciones que se emprenden desde el interior de la organización, y que la comunidad percibe más allá de las intencionalidades manifiestas que la originaron.

Cuando se menciona las acciones y se hace referencia a las imágenes y mensajes que la empresa deliberadamente proyecta a sus públicos con el afán de construir el *eikon* (la imagen visual); sin embargo, los públicos perciben al mismo tiempo otras señales: planificadas, espontáneas, refinadas, vulgares, sinceras y/o ficticias, que muestran el quehacer cotidiano y ponen al desnudo a la organización. Estas señales

forman el imago, la representación mental; la imagen que proyecta la empresa misma sobre sus públicos.

Es importante establecer la salvedad de las empresas que se exponen a públicos en general y a la comunidad de su influencia, sin que esto signifique que quienes la observan adquieran o deseen sus servicios, tal vez lo desconozcan, tal vez no afloró la necesidad, o usan otras marcas u otros servicios sustitutos.

Estas imágenes de empresa no son únicas, ni nuevas, no caen en una mente vacía ni en públicos ansiosos por recibirlas. Recae sobre personas propias de estas sociedades: complejas, dispersas, críticas, confusas, comprometidas, agotadas, (pueden seguir ustedes definiendo al hombre de estos tiempos).

Es decir, la imagen de empresa no depende solo de aquello que la organización quiere mostrar, sino también de “lo otro” que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc.

La planificación minuciosa de las actividades estratégicas y funcionales de la empresa (relacionadas al marketing tradicional) sumadas a la comunicación interna (el marketing interactivo o relacional) hacen que el cliente se apropie de una sumatoria de atributos que constituyen la imagen de empresa, esa representación mental de la que habla Costa.

En marketing se habla hoy de la búsqueda de experiencias por parte del consumidor. Las experiencias son las sensaciones integrales que se esperan como satisfactores de las necesidades. El deseo, entendido como la manifestación concreta de la necesidad, se presenta ahora más sinérgico, alejado de la simple solución del problema, se presenta plagado de sentidos, más complejo y profundo, propio de la adrenalina con la que vivimos y de la velocidad con la que devoramos la vida. La satisfacción se encuentra en probar,

ensayar, explorar, vivir, experimentar. De ahí la necesidad de encontrar representaciones, reminiscencias, imágenes táctiles capaces de satisfacer integralmente las carencias.

Para graficar lo expuesto se debe pensar que en la representación previa a la búsqueda de información hay elementos que no deben faltar, otros datos que se quisiera encontrar, otros que no importan y otros aportes que podrían ser negociados; el cliente dice Brasil, pero imagina el color de la arena, la temperatura de la brisa, el agua ideal, las frutas en su punto justo de maduración o la noche sin límites, la aventura, el bronceado, el comentario de los amigos...

Entre ese mundo simbólico (de lujuria, pasión, calma, prestigio, reconocimiento, etc) que se forma entre las personas y el mundo funcional de la información sobre el nombre del hotel, las comidas y lo incluido en la tarifa hay una distancia muy grande.

Se podrá decir que no todos los públicos son iguales, es cierto, pero cada target, en la medida de sus posibilidades, construye su imagen de empresa y su idea de experiencia: más rica, más pobre, más exigente, menos tolerante, más laxa, pero vínculo al fin entre la empresa y los públicos.

Lo que se debe aprender a trazar es el puente entre la imagen y la experiencia. Si estos vínculos simbólicos se planifican de forma estratégica e interactiva para beneficio de la empresa se logrará reducir el riesgo percibido sobre el servicio, la disonancia cognoscitiva o la distancia innegociable entre oferta y demanda, principal fuente de pérdidas de ventas para el sector servicios.

Las ganancias provienen de la percepción del cliente

Todo cliente que ingresa a una empresa sabe que tiene el poder en su mirada. Es un estratega perfecto que escucha silencioso que, en muchos casos, no opone elementos a la oferta

que se le haga. Parece cautivado por la información, seducido por la propuesta, embelesado por la pulcritud de su interlocutor, pero que tal vez se retire sin firmar el contrato; simplemente, dudó, porque no le gustó la respuesta telefónica que le daban a un cliente que presentaba una queja; porque no pudo escuchar bien o por algo más, pero fue suficiente.

La mirada devastadora del cliente recorrerá los cuadros, los afiches, el orden, la limpieza, los gestos, los movimientos, las personas que entran y salen de la oficina de personal, las demoras, las respuestas imprecisas, los cuchicheos internos, las charlas telefónicas entre la recepcionista y su amiga, el trato que reciben otros clientes, la falta de paciencia con aquellos que ya preguntaron varias veces lo mismo, los comentarios de la vendedora a la cajera sobre la discusión matinal con el jefe, los reclamos que se filtraron por casualidad de un proveedor respecto de un cheque para determinado pago..., las intimidaciones del chofer que no abrirá la puerta del colectivo si no le reconocen los gastos del día adicional del viaje a tal o cual lugar, etc.

Pequeños detalles no considerados pueden ser percibidos por el cliente e incidir en la decisión final y hacer fracasar el negocio.

La cultura organizacional pone en evidencia el accionar cotidiano, manifiesta el modo de hacer de una empresa. En las rutinas de trabajo se filtra la confianza y se muestran los desgastes de las relaciones, el trabajo atrasado, la presión por lograr ventas y la falta de planificación de las actividades; estos son puntos neurálgicos que pueden ahuyentar a los poderosos y desconfiados clientes.

Las dimensiones del cliente

Las expectativas del cliente (valor medido desde la perspectiva del cliente). Cómo saber qué espera el cliente. Cómo interpretar y conquistar ese deseo tantas veces informe que

plantean los clientes. Qué ideas trae. Cuál es el nivel de satisfacción que espera. Cómo relaciona precio y calidad, calidad y servicio, servicio y promesa. Cómo queda armado ese paquete satisfactor que se lleva en la mente. Una buena atención, cantidad de información, precio, financiación, estrellas, marcas, estilos... Se está llevando lo que buscaba. ¿Cómo saberlo?

Un equilibrio difícil de lograr, un hilo muy débil que se corta en un instante... La habilidad de descubrir los sentidos ocultos en el discurso breve del cliente es una competencia que vale la pena desarrollar en el personal de contacto, porque las empresas de servicios obtienen sus ganancias sobre la demanda efectiva.

Reconocer las características de los clientes, los gustos, el conocimiento que traen, la cantidad de información que buscan (el nivel de saturación informativa), la sensibilidad que tienen permite saber cuáles son sus expectativas.

El personal de contacto que sabe reconocer y trabajar sobre estas cualidades simbólicas debe construirse en la empresa, cuidarse, añejarse, no dejarlo reposar. Un buen relacionista, un vendedor, un coordinador, deben capacitarse en la empresa, son la cara visible de la organización y la organización misma para el cliente. Los recursos humanos son el principal capital de los servicios. La construcción de la experiencia incluye un *plus* que justifique su inversión.

Pocas veces el cliente construye una imagen acabada de la experiencia que espera. Siempre deja espacio para sorprenderse, y encontrar aspectos que puede satisfacer su necesidad por sobre sus exigencias. Este es el sentido de la gratificación. Quiere más de lo esperado, un *plus*. Espera sentir que la empresa pensó en él y, que su pago es altamente recompensado.

El cliente modela su idea de experiencia con la información que le brinda la empresa y la compara con lo que pudo vivenciar después de recibido el servicio.

¿Qué significa esto? Que si la información que le dieron sobre el servicio está sobredimensionada para captar al cliente, la experiencia será negativa. Si en cambio, la información se acerca al nivel simbólico que pretende el cliente, cualquier *plus* en ese sentido será valorado.

Debemos recordar que el cliente le da al servicio un sentido de utilidad como satisfactor de la necesidad y que, de acuerdo con sus características personales, culturales, económicas y sociales, habrá aspectos a los que les atribuya mayor o menor valor.

Los aspectos no valorados por el cliente son puntos en contra sobre la oferta y no serán evaluados en la decisión de compra. Un turista dispuesto a pagar por una experiencia gastronómica o recreativa -por ejemplo-, probablemente no valore los aspectos culturales del encuentro (visitas a museos, monumentos históricos, guías especializados, etc.). En tal sentido valorará -de acuerdo con sus experiencias anteriores y su capacidad interpretativa- la calidad de lo recibido y vivenciado sobre la experiencia que buscaba.

El papel de la comunicación interna

Las empresas están emplazadas en una estructura vertical -en la mayoría de los casos- y horizontal en otros. A través de directivas o por consenso, la organización toma decisiones para su funcionamiento. En estos lineamientos de acción se ubica la comunicación interna (integrada a la planificación general); es la estructura general sobre la que se dinamiza el accionar de la empresa. Tiene un sentido constructivo y proyectivo hacia el exterior (los clientes).

La comunicación interna tiene como objetivo conferir a las decisiones: significación, información, valores, difusión y destino preciso. Toda decisión debe conllevar una comunicación rectora que le dé fuerza de acción, que la adapte a su destinatario, que convoque y organice los soportes técnicos necesarios, así como la acción que

genera. Por sí misma, una acción, un emprendimiento, una decisión o un cambio no pueden difundirse, autoexplicarse, darse a conocer.

Articular la comunicación en los tres niveles empresarios

Las comunicaciones integradas -internas y externas- a la planificación general de las empresas no actúan de manera independiente desde afuera de la organización, sino que conviven en ella en un sentido constructivo y proyectivo. Parten de una estructura estratégica que es la planificación general y se extienden en red alcanzando a todos los miembros de la organización.

Las decisiones de orden estratégico que se toman en la alta gerencia dan el marco general de actuación a la organización a mediano y largo plazo, son los objetivos y las estrategias. Es decir, la alternativa seleccionada para alcanzar las metas.

De estas decisiones se nutre la gerencia intermedia que tiene una función bisagra, ya que su cometido se centra en traducir los mandatos estratégicos en instrucciones concretas para el nivel operativo. Esta línea media de la empresa debe dosificar las tareas operativas a tal punto que no generen incertidumbre en el personal. Estos dos niveles, que definen los objetivos de la organización, están atravesados por la comunicación.

Tanto en el modo de comunicar las decisiones cuanto en el de definir las funciones operativas existen instancias comunicativas en las que surgen los compromisos, las responsabilidades, los conflictos, los malentendidos; es precisamente en estos niveles de interacción es donde se resuelven las funciones, los puestos, las tareas y todo lo relacionado con el hacer concreto; por lo tanto, en virtud de las maneras en las que se resuelvan estas situaciones dependerán los resultados.

En las empresas de servicios, cuando la departamentalización es inexistente, las funciones tienen límites difusos, las

responsabilidades no están asumidas, los empleados no tienen la capacitación adecuada al puesto, los niveles de rendimiento resultan bajos y esto repercute sobre los logros alcanzados.

Este alcance de la comunicación debe comprenderse en el sentido más profundo, porque tanto los individuos como los espacios adquieren su sentido. Por decirlo de un modo gráfico, constituyen su personalidad y explican su accionar y su destino. Al integrarse estratégicamente a la planificación de la organización construyen y proyectan las acciones de un modo manifiesto y con un objetivo preciso.

La planificación de la comunicación, la clara transmisión de los sentidos que tienen las acciones, las tareas, los informes, los objetivos, los tiempos y las relaciones vinculares prevén un modo, determinan lo posible y fijan los límites de cada puesto, de cada departamento, de cada espacio interno y externo, en una palabra, es una comunicación que expresa manifiestamente a la organización.

No por ello esta comunicación es verticalista y funcional, sino que sus nodos de red se multiplican desde cada individuo, en cada espacio y en cada intersticio desde donde se nutre y fortifica.

Se integra así un sentido articulador y dinamizador de las prácticas productivas de la organización, que permite a los recursos humanos hacer desde la individualidad al mismo tiempo que aporta a un todo que tiene una visión estratégica de la acción.

Este modo de entender a la comunicación integrada a la planificación de la acción antepone los intereses organizacionales a los individuales, con una clara intencionalidad dinamizadora del hacer. Cuando en esta puja de intereses se dan los encontronazos, deben analizarse los desvíos volviendo a interpretar la planificación que le dio origen y buscar las soluciones en función de los caminos que se traza la organización.

El objetivo es permitir el buen funcionamiento de la organización, a través del desarrollo de estrategias que se integren a la planificación y logren el deslizamiento horizontal y vertical de los sentidos implícitos en la toma de decisiones, en la asignación y delimitación de funciones, en los tiempos y modos de producción, en la capacitación y gestión de los recursos humanos. Esto se traduce en una estructura que sostiene la imagen y la cultura corporativas. Con esta base construida es cómo la organización se proyecta hacia el exterior.

Cómo montar la comunicación sobre la planificación general

El plan estratégico de la empresa, con objetivos a largo plazo, se traduce en planes funcionales de nivel ejecutivo de mediano plazo y éstos, a su vez, generan planes operativos de bajo nivel de incertidumbre y destinados a definir las acciones correspondientes al corto plazo. La comunicación está integrada a todos los niveles, aunque su parte visible se limite al trabajo de marketing, destinado a organizar los procesos en contacto directo con el consumidor.

Marketing es el área que define las acciones de la empresa para alcanzar la satisfacción del cliente a través del servicio y su precio, y que elabora el diseño promocional necesario para persuadirlo.

Por otro lado, los recursos humanos son la estructura de las empresas de servicio. Un personal capacitado es un grupo humano consustanciado con los objetivos de la empresa, que cumple sus funciones en tiempo y forma con el resto, que no busca estrellatos o falsos vedettismos, sino que comparte su labor y aporta a la tarea de los otros, que no esconde información o emprende acciones personales que lo aislen.

Hacia el interior de la organización, la comunicación facilita la tarea de los distintos departamentos que la componen. Saber cuál es la información útil a transmitir de un área a otra asegura a la

empresa la toma oportuna de decisiones. Un buen empleado que no sabe procesar la información que genera para la toma de decisiones, no sabe trabajar en equipo y retarda la dinámica de la organización.

El personal también debe estar preparado para atender al público, a los proveedores de la empresa; está en condiciones de responder a cualquier pregunta y tiene fundamentos para sostener una venta hasta cerrarla; puede desempeñarse en varios puestos de la empresa sin que el sentido de la multifunción lo degrade.

La comunicación interna es un objetivo que se logra cuando en la organización existen herramientas que permiten resolver los conflictos en función de la planificación rectora. Los comunicadores podemos actuar en estas situaciones, articulando acuerdos que permitan un funcionamiento armónico.

Así mismo, el nivel de capacitación alcanzado por los recursos humanos garantiza la efectividad de la comunicación externa, debido a que la comunicación interna es la que sostiene a la externa, torna ágiles y eficientes a todos los departamentos y áreas que conforman una organización, y establece las funciones de cada miembro y las optimiza.

Por eso, la capacitación del personal sobre los aspectos comunicativos comunes de la empresa con sus públicos y de las distintas áreas entre sí dinamiza el funcionamiento de las organizaciones.

Porqué construir una imagen de empresa (qué es la imagen, identidad y cultura)

Dice Joan Costa: *“Estratégica y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera*

distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo¹.

De esta definición se desprende que la imagen corporativa es de tal visibilidad que al construirse permite mostrar un modo de hacer que fue planificado, organizado, pensado y que pretende proyectarse. La empresa debe exponer sus atributos, debe descubrir sus errores y potenciar sus aciertos. Esto que puede resultar tan obvio, no siempre se da.

Muchas empresas ponen al desnudo sus contradicciones sin siquiera reparar en ellas. Un sistema de fidelización por acumulación de puntos, a través de los consumos que ofrece un banco de primer nivel, no respondió a reclamos de un cliente desde hace cuatro meses y por errores que vienen dándose desde hace dos años; estos aspectos lanzan por la borda todo el proyecto sin apenas darse cuenta. Ofrecen fidelización y demuestran un absoluto desinterés por el cliente.

Este es un claro ejemplo de las contradicciones que pueden descubrirse sobre un plan de marketing que no tiene el apoyo de la imagen corporativa.

Cuando se agotan las instancias de soluciones que puede ofrecer un empleado, dado el grado de responsabilidades por las que responde a su puesto de trabajo y no accedemos a hablar con el supervisor del área, la empresa está mostrando sus propias contradicciones respecto del lugar que ocupa el cliente para la institución.

Asímismo, cuando no se atiende a un supervisor o un jefe no resuelve un reclamo se antepone deliberadamente un interés

¹ Joan Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía ediciones. Buenos Aires, Marzo 2001.

particular sobre el interés organizacional. Estos aspectos dan cuenta del cuidadoso marco en el cual se desarrolla la imagen de una empresa.

Qué ven los clientes

Los clientes ven lo bueno y lo malo. Lo que quieren, lo que valoran, lo que desprecian, el error, el acierto, la inseguridad; todo. De igual manera, lo descubren todo y nos ponen en evidencia los aciertos y los desaciertos. Por eso la comunicación de retorno que proviene del cliente tiene que ser considerada.

Un grave error de muchas empresas en el pasado fue exhibir un garrote como libro de quejas. El cliente tiene la mirada que nosotros no tenemos y, en conjunto, con las opiniones que aporta debemos reprogramar los servicios. Es imposible imaginar que una empresa que trabaja en contacto permanente con el cliente no tome en cuenta sus sugerencias.

Los clientes ven aquello que a la empresa le pasa por desapercibido o piensan las cosas que no pensaron el gerente o el empleado. Las líneas en contacto con el público deben estar preparadas para interpretar el deseo del cliente y para devolver la información que provoque desvíos en la organización. Para ello, los recursos humanos deben ir consustanciados con los objetivos y sentir que desde su puesto de trabajo puedan ayudar al bienestar de todos. Esos compromisos deben lograrse con respuestas que también sean valoradas por el empleado.

En función de ello, la empresa debería considerar los siguientes puntos:

- * Recibir la información adecuada que represente una idea precisa del servicio que recibirá.

- * La resolución de los problemas. Existen empresas que tienen como estrategia perder frente al reclamo de sus clientes. Los clientes saben reconocer esos triunfos y son leales a las empresas que los consideran. Un cliente conforme trae nuevos clientes y un disconforme los espanta.
- * Hablar con la persona indicada. El personal de contacto debe conocer los límites dentro de los cuales puede resolver los problemas y derivarlos a un superior cuando sus posibilidades de toma de decisión se agoten. Es común no acertar con la persona indicada para atender un problema y deambular por las oficinas contando la historia y mostrando papeles o circular por el teléfono con la molesta música de espera.
- * Disminuir la sensación de riesgo. Más de una situación en el área de servicio genera desconfianza y duda en el cliente. La empresa puede tener buena intención y explicar que la modalidad se repite hace años; sin embargo, el cliente sentirá que algo puede suceder... la sensación de riesgo debilita la decisión de compra y hace necesario reforzar las instancias de argumentación y cierre del negocio en las ventas. El riesgo percibido se debe a las características intrínsecas del servicio, por el que el cliente en muchos casos paga, o se compromete a pagar antes de haberlo experimentado
- * El compromiso de los proveedores sobre los servicios tercerizados. Este punto, aún no desarrollado, se refiere al nivel de compromiso que deben asumir las empresas prestadoras de los otros servicios. Los proveedores de servicios son una misma empresa. El cliente no debe aceptar menor calidad justificada porque responde a un servicio tercerizado.

El sector turístico es un caso concreto donde las empresas confluyen sobre determinados servicios tercerizados (guías turísticos de lugares, bares y hoteles, transporte, etc.) que también son compartidos por varias empresas. El cliente no tiene la obligación

de justificar un mal servicio solo porque reconoce que no es la empresa que contrató. Es la empresa la que está obligada a velar por la calidad del servicio que ofrece, sea o no tercerizado, en estos casos, el cliente debe recibir una compensación.

- * **Un servicio globalizado.** Los clientes internacionales esperan encontrar la autenticidad de aquello que quieren conocer, pero en los servicios contratados desde el campo de lo externo como los hoteles, por ejemplo, que reciben turistas extranjeros, deben considerar la mirada internacional con que se evalúa el servicio. La cultura (costumbres, modos, tradiciones) del lugar no puede estar por encima del sentido internacional esperado por el cliente, a no ser que ésta sea comunicada como el atractivo y la característica diferencial. En tal sentido, se espera cierta homogeneidad en los servicios, ya que la experiencia se centrará en lo diverso y desconocido.

- * **Disponibilidad.** Este elemento es fundamental para la tranquilidad y distensión del cliente. La prestación del servicio debe prever la cantidad de elementos necesarios para que todos no desesperen por lograr el suyo (reposeras, butacas de un concierto, medios de transporte, cantidad de comidas, etc.). A los ojos del usuario, la disponibilidad es un elemento valorado y considerado como importante.

Aportes del marketing tradicional

Los servicios suelen mostrar escasas diferencias; se los denomina indiferenciados, y esto se debe a que los costos fijos se tornan muy elevados para mantener el ritmo de innovación que requieren. La innovación constante, dentro del marketing tradicional, está considerada como la estrategia básica para lograr la productividad. En general, se decide contratar personal capacitado (con estudios universitarios) para ocupar puestos de contacto y garantizar un servicio óptimo.

Dado que los resultados económicos no permiten ofrecer al cliente grandes variaciones respecto de la competencia, las diferencias deben lograrse en el servicio de atención al cliente, en la predisposición cuanto a los recursos humanos, que debería dejar de ser materia prima desvarolizada en el mercado.

La buena atención considerada en los detalles, programada y planificada a cargo de personal capacitado, permite instalar el servicio en la mente del cliente, logro que es ansiado por las empresas. El posicionamiento es la proyección de los elementos característicos y diferenciadores de la empresa, dirigidos al cliente con la intención de permanecer como huellas en su memoria.

La construcción de la imagen corporativa tiene que vehicularse a través de estrategias diferenciadoras que sean valoradas por el cliente, que resulten comunicables y que se asocien fácilmente a la marca o al nombre de la empresa

Cuando la estrategia de diferenciación se centra en el cliente, cualquiera sea la característica bajo la cual se manifieste: cordialidad, amistad, solidaridad, hospitalidad, etc., todos los medios deben enfocarse hacia ese objetivo. Por lo tanto, los recursos deben estar comprometidos con el objetivo desde una visión global e integral, nunca individual. Nada en la organización debe dejarse a la buena voluntad o a la consideración de cada empleado. Los contactos deben ser uniformes y homogéneos, con un modo de atención que se repite en cada persona, sin dejar entrever las características de la personalidad y la individualidad.

Lo importante en un banco, un hotel o un restaurante es que el cliente frecuente no deba priorizar a un empleado sobre otro, sino que sienta igualdad en el trato de todos.

La planificación de los elementos mencionados: imagen corporativa, posicionamiento de las diferencias competitivas y

capacitación en la uniformidad de prestación de servicios de los recursos humanos, son un mix que debe estructurarse sobre la base de las expectativas del cliente. No es posible olvidar estas consideraciones en las empresas, ya que los servicios se prestan por demanda concreta.

No existe un envase, ni un almacenamiento. No hay posibilidad de excusas por parte de la empresa, el servicio se produce al mismo tiempo con se usa y en conjunto con el cliente. Cada prestador es la imagen de la empresa en su totalidad y, en consecuencia, si sus tareas fueran mal realizadas, el cliente puede pensar que la empresa se lo permite y no que es un modo particular de hacer un trabajo.

Estas notas traducen el sentido de presentar a los servicios en función de sus cuatro características más salientes: son intangibles, perecederos, variables, inseparables. Respecto de la variabilidad, los servicios son siempre distintos ya que en su producción intervienen los empleados y los clientes.

Al mismo tiempo que los clientes y los prestadores dan lugar al servicio, existe otro sector de ellos que observa esta situación. Los otros clientes son también para tener en cuenta.

Cierre

Las notas expuestas hasta el momento muestran una postura crítica respecto de la relevancia que se da a la promoción y la publicidad como garantes de la venta. El cliente atraído hasta la empresa reconocerá la cultura y la identidad de la misma, su imagen, antes de decidir su compra.

Solo en aquellos casos en los cuales se construya una experiencia mental por encima de las expectativas del cliente será posible la venta. Después queda el compromiso de concretar la experiencia.

Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa

*Liliana Guevara**

El objetivo último de las relaciones con los medios es comunicarse con el público externo y no con los medios en sí.

I. Una buena imagen para competir

Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de eso que se construye el prestigio o reputación de una marca, empresa, productos, servicio, negocio o persona.

La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación.

La imagen que va a tener la gente es la que difunden los medios de comunicación.

Luego, lo más apropiado para una figura pública, persona o empresa, es construir esa imagen y no correr el riesgo de que se la construyan.

* Colombiana. Comunicadora Social, especialista en Publicidad y Comunicación Comercial y en Dirección de Marketing. Asesora profesional.

Beneficios

Generar comentarios positivos en los medios de comunicación no cuesta mucho y es más económico que una publicidad. Un comentario positivo de un medio de comunicación goza de más credibilidad que un aviso publicitario.

En el mundo de los negocios, los dos factores que gobiernan el futuro de una compañía son los clientes y los medios. La mejor estrategia es convertirlos en nuestros aliados.

Invertir en mejorar las relaciones con los medios de comunicación es una forma eficaz y rentable de garantizar no solo la supervivencia de la empresa, sino también su éxito social.

II. Como posicionar nuestra empresa como fuente de información

1. Política informativa

La política informativa debe estar incluida en el plan de Relaciones Públicas y debe responder a las siguientes preguntas: quiénes son los portavoces, en qué temas y en qué casos; el lenguaje a utilizar; en qué momento debe salir a la luz pública dicha información; cuándo se elabora un boletín de prensa; se programa una rueda de prensa, una jornada de puertas abiertas, etc.

- *. El contacto con los periodistas se debe hacer a través del responsable de comunicación y prensa.
- * Cuando el periodista de un medio de comunicación requiera entrevistar a los directivos, el responsable de comunicación y prensa debe servir de puente entre ambas personas, asesorará al directivo y facilitará datos al periodista. Se debe tener siempre actualizada la base de datos, ésta es una herramienta indispensable.

2. Conocimiento de la audiencia

El objetivo último de las relaciones con los medios es comunicarse con la población, clientes o consumidores, y no con los medios en sí. Lo primero que debe hacerse es conocer las características sociales, culturales y económicas de ese público objetivo más las necesidades y gustos. Detectar a qué medios de comunicación tienen acceso.

3. Características de los medios de comunicación

Medios impresos. (Prensa y revistas especializadas)

- * Extensa y reflexiva
- * Temáticas: Ideales para transmitir información reflexiva y perdurable
- * Datos: Documentos, resultados de investigaciones, entrevistas largas, explicaciones, cifras, estadísticas y testimonios.
- * Fecha y horario de cierre

- * *Medios electrónicos.* (Radio, televisión e Internet)
- Información: Breve, instantánea y concreta
- * Temáticas: Ideales para transmitir información de impacto.
- * Datos: Cifras concretas, datos globales y testimonios breves
- * El horario de cierre es muy variado

4. Base de datos de medios y periodistas

- * Local, regional, nacional y agencias internacionales de noticias.
- * Nombre del director del medio
- * Jefe de redacción
- * Nombre del periodista

5. ¿Qué es noticia para los periodistas?

- Nuevas políticas.
- Aniversario de fundación.
- Nuevos productos y servicios.
- Nuevas instalaciones.
- Proyecto de ampliación de mercado.
- Exportaciones.
- Mano de obra generada, directa e indirectamente.
- Firma de convenios.
- Menciones especiales.
- Certificaciones.
- Premios nacionales, regionales o locales.
- Nombramientos de directivos.
- Asambleas anuales.
- Convenciones.
- Trofeos.
- Aportes a la comunidad.
- Presentación del informe social y financiero.
- Actividades de capacitación.
- Puntos de vista de la empresa con relación a leyes o normas.
- Diagnósticos.
- Informes técnicos.
- Licitaciones.
- Licencias ambientales.
- Campañas educativas.
- Balances de gestión.
- Tomar parte en una polémica.
- Realizar un estudio, una encuesta o un sondeo.
- Organizar un homenaje a un personaje o institución.
- Organizar un evento o conferencia.
- Crear comités y anunciar su nombramiento.
- Convocar a un concurso.
- Organizar una visita o una misión comercial.
- Divulgar un reconocimiento.

6. Perfil del responsable del contacto con los medios

Visión periodística. Capacidad de evaluar lo que les interesa a los medios de comunicación, a qué medios y cómo presentar la información, es decir qué género periodístico utilizar: noticia, reportaje o informe especial, entre otros.

Capacidad de redacción. Capacidad de expresar con claridad la información, datos financieros, económicos y estadísticos de forma clara, entendible y concisa con excelente gramática y correcta ortografía.

Capacidad de mercadear las noticias. Capacidad de “vender” a los periodistas la información o las noticias. Deben notar la importancia, el alcance, el impacto positivo del proyecto, del programa, del informe o de la actividad.

7. El portavoz

Es la persona que da la cara ante la opinión pública. Es la imagen de la empresa ante los medios de comunicación. Hay organizaciones que tienen un portavoz según el tema a tratar, pero generalmente es el presidente de la compañía, el gerente administrativo, el director de gestión ambiental o el responsable de mercadeo.

El portavoz tiene el deber de:

- * Informar oportunamente
- * Decir la verdad
- * Explicar el hecho cuando se requiera
- * Ser constante en atender a los medios
- * Despejar dudas respecto a su actividad
- * Respetar a los representantes de los medios

Tiene el derecho a:

- * Rectificar
- * Guardar silencio sobre asuntos confidenciales
- * Conceder la entrevista en exclusiva
- * Elegir los medios
- * Crear su propia imagen

III. Contacto con los medios

1. Boletín de prensa

Es una noticia que la empresa emite sobre una actividad o postura de la compañía para ser conocida por la opinión pública. Puede llevar datos estadísticos, resultados de una investigación y cifras financieras. El envío puede ser por correo normal, electrónico, fax o Internet. Lo mejor es llevárselo personalmente.

Cuerpo de la noticia. Párrafos cortos que contengan una sola idea en tres o cuatro líneas. Uso reiterado del punto aparte y uso del entrecomillado. Además, de verbos recurrentes como: dijo, afirmó, atribuyó, explicó, concluyó, argumentó, etc. Utilización de enlaces: sin embargo, de igual forma, así mismo, en consecuencia, etc.

Titulación de la noticia

A. El titular: consiste en un gran resumen del contenido general de la información, cuyo objetivo es brindar al lector una visión inmediata, global y atractiva de aquello que se desarrolla en el contenido del texto.

Literales: la noticia misma, de manera literal y rigurosa. Se refiere de manera estricta a lo ocurrido, sin juicios de valor.

Interpretativo: va más allá de lo literal y hace una valoración de lo ocurrido. Califica el acontecimiento, juego de palabras.

B. El antetítulo: va estrechamente ligado al titular, es el que contextualiza la noticia. Se sitúa antes del título. Es una información que no está expresamente consignada en el título, pero lo complementa.

C. Bajada o sumario: consiste en un resumen de los aspectos relacionados en el texto de la noticia. Se caracteriza por estar escrito en un puntaje de letras mayor que el del texto. El objetivo del sumario es facilitar una rápida lectura a los principales contenidos de la información.

2. Rueda de prensa

Es una reunión programada que se realiza para tratar temas de actualidad o polémicos, presentar proyectos, resultados de investigaciones y posturas, entre otros. Es un espacio donde se da la posibilidad de explicar y confrontar.

La convocatoria se realiza mediante una carta de invitación, tarjeta de invitación o un boletín de prensa.

A. ¿Cómo se organiza la rueda de prensa?

- * Adecuada elección del lugar, fecha y hora
- * Invitación a la rueda de prensa, seleccionar a quiénes se invita y considerar si hay desplazamientos de medios fuera de la ciudad
- * Confirmación de la asistencia
- * Refrigerio: Previo o posterior a la rueda de prensa
- * Infraestructura: Computadoras, Teléfono, fax, papel y lápiz
- * Uso de ayudas visuales

B. Desarrollo de la rueda de prensa

- * Estar y empezar puntuales

- * Saludar, agradecer la asistencia y presentar a los expositores
- * Explicar metodología de preguntas
- * Inicio de la rueda de prensa
- * Turno para preguntas y respuestas
- * Brindar un refrigerio
- * Cortesía y atender los requerimientos para facilitar la labor de los periodistas

3. Conferencia de prensa

Es una reunión entre un personaje y los periodistas para tratar un tema especializado acordado previamente, que permite analizar, explicar y disertar.

Se utiliza para explicar proyectos de expansión, nuevas tecnologías, normativas internacionales y terminologías, entre otros. Además es adecuada para difundir resultados o divulgar acciones en beneficio de la comunidad.

Con relación a la organización y desarrollo de la conferencia de prensa se maneja igual la rueda de prensa. Pero se debe de tener en cuenta la elaboración de material escrito y audiovisuales para la explicación de datos de difícil comprensión.

4. Entrevista en exclusiva

Es el suministro de información a través de una persona concreta. Se accede a ella cuando el periodista la solicita. Se concerta la entrevista previamente y le da tiempo al entrevistado de documentarse.

Puede ser buscada por la empresa o solicitada por el periodista.

La técnica es pregunta y respuesta sobre de un tema específico.

5. El informe especial

Es un reporte detallado sobre una problemática concreta de un sector económico, ejecución de un proyecto, proceso interno de la empresa con influencia en el medio externo, implicaciones empresariales de normas, regulaciones y permisos ambientales, entre otros.

Es elaborado por especialista en la materia, a solicitud del medio de información.

Es la forma más sutil de transmitir la ideología empresarial o de un gremio a la comunidad a través de la prensa.

6. La rectificación

Es un derecho que todos tenemos y se usa cuando un medio ha publicado alguna información que no es precisa, es falsa o tendenciosa.

Lo conveniente es analizar la situación y luego proceder a que el medio o el periodista se rectifique de lo publicado y lo haga en la misma sección y página en que apareció la publicación objeto de nuestro reclamo.

7. El pronunciamiento

Lo usan los directivos o presidentes de agremiaciones que toman una postura frente a una norma, ley o disposición gubernamental.

Lo realizan mediante una carta al director de los medios, un boletín o una rueda de prensa.

8. Recorrido por los medios

Es importante visitar a los periodistas al menos una vez al año, en algunas organizaciones se lo hace cada seis meses.

Se hace con el fin de tener retroalimentación con relación a la información que se envía y para saber los requerimientos de los periodistas.

Este recorrido por los medios debe ser para llevar información; esta estrategia es válida para invitar a los periodistas a la presentación del balance financiero y social a principio de año, se aprovecha para entregarles fotografías de los productos o de la planta y de los directivos con el fin de renovar el archivo fotográfico del medio.

También puede hacerse para llevar un boletín de prensa o una invitación a un evento importante.

Debe tener en cuenta los horarios apropiados para visitar los medios impresos, radiales y de televisión. Es mejor llegar de sorpresa, pero con una planeación previa por parte del responsable de relaciones con la prensa.

9. Jornada de puertas abiertas

Cuando la organización ha implementado nuevas tecnologías que redundan en un mejor producto de calidad, conquista nuevos mercados, saca un nuevo producto, esta aportando a la conservación del medio ambiente, genera progreso a la comunidad, implementa campañas educativas, obtiene certificaciones de calidad o tienen nuevos proyectos se invita a los periodistas a la empresa a que conozcan esas innovaciones.

Recomendaciones

- * La jornada de puertas abiertas debe hacerse en la mañana.

- * Empezando con un desayuno con la presencia de los directivos de la compañía, luego la exposición del proyecto o los resultados de los mismos.
- * Recorrido por la planta o instalaciones explicando el proceso productivo o lo que interesa dar a conocer.
- * Sección de preguntas y respuestas para aclarar las dudas.

Para ello se debe tener en cuenta:

- * Entregar una carpeta informativa que contenga un informe ejecutivo y un resumen de los aspectos más importantes. Incluir cifras.
- * Dar a los periodistas un obsequio como camisetas, gorras, lapiceros, agendas o toallas.
- * Dejar el evento registrado en fotografías y luego hacerlas llegar a los periodistas que estuvieron presentes.

10. Eventos de capacitación

Se debe programar eventos como seminarios o talleres de capacitación para los periodistas, al menos una vez al año.

La capacitación se puede hacer en temas relacionados con la práctica del periodismo, aspectos específicos de la gestión de la entidad o para integrar a los periodistas con los directivos de la institución.

De acuerdo con la disponibilidad de tiempo de los periodistas, se seleccionará el día, la hora y el sitio.

Si el sitio es apartado de la ciudad, se debe recogerlos bien sea en su casa o en las instalaciones del medio; igualmente, se debe tener presente su regreso.

Este espacio es propicio para estrechar lazos no solo profesionales sino de amistad.

IV. ¿Cómo medir las relaciones con los medios?

Medir las relaciones con los medios siempre ha sido un problema delicado. No existe una fórmula mágica para medir las relaciones con los medios. Tradicionalmente, se hace de la siguiente manera.

- * Recortes de prensa que sirven de referencia de lo publicado y el ahorro que se realiza.
- * Registro y archivo en casetes de audio de lo que se emite por radio sobre temas de nuestro interés.
- * El mismo trabajo, en vídeo.
- * Sondear a los periodistas para determinar las fortalezas y debilidades de nuestra función.
- * Realizar análisis retrospectivos con relación a los cubrimientos.

Consejos prácticos

- * Facilitar la labor de los periodistas proporcionando información oportuna y confiable.
- * Presentar información con datos estadísticos y económicos.
- * Proporcionar fotografías de los directivos y de la organización.
- * Explicar mediante ejemplos.
- * Programar eventos de capacitación en temas especiales que la organización maneje.
- * Ser cumplido con la información.
- * Ser amable.
- * Sencillo.
- * Ágil.
- * Respetar su trabajo.

Ante todo, proporcionar la información, que es la materia prima de su trabajo.

Herramientas de comunicación para construir resultados

La organización contracturada

*Marcelo Manucci**

Construir la metáfora de una “organización contracturada”, me ha servido de guía. A modo de un mapa que va trazando caminos posibles de intervención, tomo prestada una figura que corresponde al discurso médico más que a modelos de comunicación o de *managment*.

El sentido de “contractura” que desarrolla este trabajo es el mismo que se imagina cuando se piensa en un cuerpo humano contracturado. Un cuerpo se contractura cuando sus músculos, por distintos motivos, van perdiendo fluidez en sus movimientos. Este estado lo lleva a tener dificultades en su relación con el entorno. Es

* Argentino. Psicólogo especializado en comunicación y percepción, en Teoría Sistémica y Psicodrama, dentro del área clínica. Docente en Psicología del Consumidor, Imagen Institucional, Comunicación y Publicidad.

más difícil moverse, alcanzar un ritmo, reaccionar a determinados estímulos y responder a los distintos procesos cotidianos en estas condiciones.

Salir de este estado, en el cuerpo humano, no se consigue con acciones o movimientos rápidos para responder ante la presión anímica que genera la situación. La imposibilidad de manejar con fluidez parte de la estructura física del cuerpo genera una sensación de impotencia. Lo primero a lo que una persona tiende es a moverse deliberadamente y en forma desorganizada, a llevar rápidamente la estructura a su estado anterior.

El intento de regresar a un “supuesto estado anterior”, “de volver atrás” ignorando el proceso que llevó al cuerpo a esta condición, solo genera más contractura; por lo tanto más dificultades de movimiento y dolor. La voluntad de movimientos, en sí misma, no produce cambios. Al contrario genera más contractura y dolor. Para salir de este estado es necesario un proceso.

De la rigidez a la fluidez hay una transformación de estados que se puede desarrollar moviendo la estructura “con un sentido”, con un ritmo, respetando los tiempos en sus relaciones y estados. La planificación de actividades, la dedicación en los ejercicios de rutina y la paciencia necesaria para “tolerar” la ansiedad que este proceso genera serán factores claves para volver a darle al cuerpo una conexión fluida con el entorno.

Desarrollar este proceso de transformación de estados implica un aprendizaje. La voluntad en sí misma no lo produce. En este camino, lo primero que hay que reconocer es la situación de rigidez y a partir de allí generar los recursos necesarios para volver a operar en el entorno sin sufrir síntomas.

Uno de los primeros síntomas que aparece en este estado es el dolor de los músculos que trabajan sobregigidos. Reconocer la situación de rigidez implica integrar el dolor. Este síntoma es una señal que muestra a los recursos de la estructura y a las condiciones del entorno fuera de sintonía.

Ahora bien ¿qué relaciones tienen estos conceptos con respecto a la vida de las organizaciones?

La organización, más allá de su fin civil o comercial, es una estructura productiva que tiene existencia a partir de sus relaciones con el entorno. No alcanza con que la estructura desarrolle bien su trabajo, si nadie elige su propuesta. Todo proceso productivo pierde sentido si nadie elige su trabajo. Una empresa puede desarrollar un producto excelente, pero si nadie lo elige, esa estructura se muere. Una organización puede desarrollar bienes, servicios o ideas; en cualquier caso tiene el mismo fin si nadie elige su propuesta.

La organización necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a determinadas exigencias.

La organización necesita una estructura de comunicación fluida con el entorno. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con las exigencias del mercado.

La comunicación es interacción. Es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Hablamos de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas. Conceptualmente, interacción significa “acción común”.

La interacción comienza con la propuesta de la organización. La empresa, la institución civil, o el gobierno construyen una propuesta a partir de la cual comienzan a relacionarse con el entorno. Esta propuesta puede ser un producto, un servicio, una idea gremial, política, etc. La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno.

Ahora bien, para desarrollar este proceso de construir y mantener un vínculo, el ofrecimiento que la organización realiza debe contemplar en su diseño las necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios. Esta consideración le da el sentido

de “acción común” a la relación entre la organización y su público; lo cual permite que la estructura productiva mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno.

Si la organización ignora este proceso de interacción en la definición y actualización de la propuesta, puede quedar atrapada en su propio punto de vista del proceso productivo. Esto significa que la organización puede desarrollar y mantener una propuesta que no tenga ninguna correspondencia con los intereses de su público.

La propuesta es *“la razón de ser” del vínculo* y lo que le da sentido a su existencia. Y aunque esto parezca una obviedad, es una de las primeras señales que aparece en una organización cuando comienza a perder fluidez en sus relaciones. Lo que une a la organización con su público se vacía de sentido. La propuesta pierde valor. La *“razón de ser” de vínculo* entra en crisis.

En este marco, la figura de una *“organización contracturada”* representa a un sistema que se va haciendo rígido, al que le resulta difícil redefinir su propuesta, responder al entorno y manejar con fluidez sus vínculos.

Los músculos de una organización son los procesos técnicos y conceptuales que le dan vida, que transforman los insumos básicos en propuestas atractivas. Cuando estos músculos se contracturan, los valores, ideas y mecanismos se estancan perdiendo sintonía con el medio. Así, la organización termina cerrando sus paradigmas y encerrándose en sus propios paradigmas. La estructura productiva se detiene.

Ahora, bien cabe la pregunta: ¿por qué llega una organización a este estado?

Comenzamos el siglo, sucediendo en el mundo profundos cambios: movimientos en los mercados, nuevo orden económico y nuevo ordenamiento de los sectores de la sociedad.

En este escenario, la comunicación toma protagonismo a través de un nuevo proceso: la producción de hechos virtuales¹, estos son acontecimientos que toman sentido y trascendencia a partir de acciones de comunicación. Joan Costa enmarca este proceso con el desarrollo de los medios y fundamentalmente de la información digital e interactividad. Estos hechos comunicacionales son tan importantes como los hechos reales².

La propuesta que elabora la organización, lo que tiene para ofrecer (producto, servicio, idea) se va a desarrollar en un nuevo espacio de interacción, distinto al mercado físico de productos, fábricas y estructuras edilicias. Este nuevo espacio es un espacio virtual y corresponde al universo cognitivo de las personas, con sus creencias, valores, ideas y actitudes.

El mercado físico se ha desplazado hacia un mercado simbólico. El mercado simbólico está en la “cabeza” de la gente. En este espacio se integran los fragmentos de mensajes percibidos y toman significación todos los mensajes. Este es el lugar donde una empresa o institución debe insertar su propuesta.

En este mercado simbólico no solo se compete con otros productos y marcas (como en el tradicional espacio físico), también se compete con creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes.

La organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y personalizado.

El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en el escenario de competencia implica necesariamente nuevas herramientas, para definir un ofrecimiento atractivo y sostener un vínculo sólido.

1 “La comunicación es un modo de acción. Lo que las empresas e instituciones hacen solo adquiere sentido y dimensión social cuando la comunican. Comunicar una acción es a menudo más importante que la acción misma...” **Más fuerte que la acción.** Joan Costa. Buenos Aires, Revista Target N°14 -1998

2 “La acción es productora de realidad. La comunicación es productora de sentido y extensión (IDEM 1)

Cuando las organizaciones se encuentran con la imposibilidad de operar en este nuevo espacio de competencia comienza a contracturarse. La cultura de la organización, sus valores, sus vínculos, su patrimonio, su propia actividad entra en crisis. El primer impacto de este proceso entre los integrantes de la organización es la sensación de inestabilidad y la incertidumbre respecto de lo que va acontecer con ellos en el futuro.

El modelo propuesto intenta aportar, en principio, una metodología de reflexión y diseño de una propuesta competitiva con un sentido estratégico. ¿Qué tiene para ofrecer? y ¿cómo desarrollar una estructura de comunicación que permita una interacción fluida con el medio? A través de la aplicación del modelo se intenta, además, desarrollar un proceso de cambio y aprendizaje, paulatino, sólido y continuo; que le permita a la organización orientar y administrar su estructura de trabajo hacia el nuevo espacio de competencia.

Este proceso básico de planificación necesita de una brújula. Objetivos que marquen un recorrido. Visualizar caminos también es construir el futuro. La “materia prima” para visualizar, proyectar y diseñar el futuro está compuesta no solo por nuestras competencias técnicas; sino también nuestras creencias, nuestros valores, nuestra ideología, nuestra percepción respecto de los cambios y las oportunidades.

Cómo enfrentarse a este espacio absolutamente incierto, que implica no solo crisis en el entorno que ya no es el mismo de antes; crisis en las herramientas financieras y legales; sino y fundamentalmente crisis en nuestras herramientas de visión, en las herramientas con las que diseñamos el futuro.

Cuando la crisis imposibilita imaginar se trastoca la brújula, el camino se detiene y el futuro se petrifica, la organización se atrinchera detrás de sus viejos esquemas y queda inerte. Comienza a sobrevivir en vez de vivir.

El objetivo del modelo propuesto es trabajar sobre las herramientas para visualizar y diseñar el futuro a partir de la revisión, análisis y aplicación de acciones de comunicación. La comunicación es interacción. Permite la dinámica de la estructura que mueve los procesos productivos, las creencias, los valores, la ideología, y las percepciones de toda una organización.

A partir de una serie ordenada de elementos y ejercicios de análisis, el modelo comienza a intervenir sobre algunos procesos y a “descontracturar” esquemas de pensamiento y acción.

El modelo de matrices

Comencé analizando la transformación que se ha producido en la estructura del mercado; la transformación del ámbito en el cual se inserta la estructura productiva de la organización. Este proceso lleva a la necesidad de redefinir y generar un cambio de herramientas conceptuales, que permitan reorientar la actividad productiva hacia este nuevo contexto, para construir y mantener un vínculo con los diferentes públicos relacionados con la organización.

En esta nueva estructura del mercado, el público ha aprendido a elegir las propuestas (productos, servicios, ideas), no solo por las cualidades intrínsecas, sino esencialmente por la *percepción global* que tienen del ofrecimiento y las posibilidades de satisfacción. La percepción se construye a partir de procesos analizados anteriormente: hábitos, creencias, actitudes, opiniones, imagen, etc. El ofrecimiento debe contener insumos que puedan atender también a estos procesos personales y simbólicos.

El ofrecimiento que toda organización realiza es el resultado de un procesamiento de elementos físicos (el producto en sí) y simbólicos (los atributos y signos asociados). La combinación de estas dimensiones *físicas y simbólicas* podrán conformar una propuesta atractiva en este nuevo espacio de competencia.

Desde este punto de vista, una propuesta se puede transformar en un ofrecimiento atractivo al satisfacer necesidades concretas (a través de la conformación física del producto) y también satisfacer necesidades simbólicas: creencias, valores y expectativas (a través de atributos y categorías simbólicas asociadas). No basta con las cualidades intrínsecas; lo importante es la unidad conceptual que la organización ofrece.

Las cualidades intrínsecas del producto satisfacen necesidades concretas; pero las cualidades simbólicas (marca, atributos, colores, pack, comunicación, entorno simbólico) construyen una realidad que determina la percepción del público destinatario. Si la organización no desarrolla categorías simbólicas, no genera indicadores para una percepción adecuada de la propuesta.

¿Cómo podemos construir ese concepto? Cómo podemos desarrollar la propuesta.

¿Cómo podemos planificar la relación con nuestros clientes? Qué criterios utilizar en la definición de los públicos para establecer un marco de acción.

¿Cómo podemos marcar diferencias con nuestros competidores?Cuál puede ser la ventaja competitiva que pueda generar valor suficiente para diferenciarnos.

Estas son las preguntas básicas con las que vamos a enmarcar el Modelo de Matrices para diseño de acciones de comunicación.

Características generales

El modelo propuesto para el desarrollo de acciones de comunicación en la organización consta de cuatro estructuras (matrices). Tres son de aplicación en procesos internos (definición de propuesta público estructura de difusión) y la cuarta es una estructura de control de los resultados de las acciones.

Las matrices son estructuras que contienen reflexiones generadas a partir de un proceso de preguntas e implican espacios de acuerdo sobre determinadas realidades que tienen que ver con la vida de la organización.

Este ejercicio de reflexión conjunta entre los directivos de la organización sobre determinados temas posibilita abrir la discusión, enriquecer la percepción de la propia actividad, a través del aporte de todos los involucrados y fundamentalmente construir un camino de acción que pueda contemplar la visión de todos los protagonistas.

Las personas que llevan adelante los destinos de la organización tienen diferentes percepciones sobre *cuál es* y *cuál debería ser* el camino de crecimiento del grupo que dirigen. Cada uno de nosotros diseña caminos de acción y los implementa según su visión de la realidad.

En estos momentos, la visión “unívoca” de la realidad es suicida para los destinos de la organización. Dada las condiciones de vida tan caótica de nuestro país, probablemente nunca se cumpla un escenario, un camino de acción trazado de manera unívoca. Por eso la diversidad de “realidades” y visiones le da a la organización mayor flexibilidad y, por lo tanto, más posibilidades de vida al momento de redefinir algunos de sus procesos.

El cambio ideal es aquel que surge de la lectura de las señales, no necesariamente el cambio que surge a partir de las sucesivas crisis. Ante una situación de crisis, la organización reacciona compulsivamente, ahí aparece la contractura. Cuando se le exige a la organización movimientos, ritmos y resultados que no están dentro de su estructura, al igual que un cuerpo humano, se contractura.

Para mantener una vida competitiva, es necesario mantener permanentemente abierto el canal de discusión y diseñar caminos de acción flexibles. La organización en sí misma construye sus condiciones de vida, que le pueden otorgar flexibilidad y

diversificación a sus actividades y le permitirán una mejor reorganización de la propuesta para mantener su actividad competitiva en el entorno.

De acuerdo con todo esto, cuando pensamos a la estructura de matrices para diseñar acciones en la organización, pensamos en espacios que posibiliten encausar percepciones y visualizar resultados.

En este sentido, centramos las cuatro matrices de aplicación y control en los siguientes procesos:

Matriz de propuesta diferencial, para la definición de la propuesta

Matriz funcional de públicos, para la definición de los destinatarios de las acciones.

Matriz de acciones estratégicas, para la definición de acciones según objetivos y elementos trazados en los pasos anteriores.

Matriz de evaluación y control, para analizar en cuatro aspectos la respuesta obtenida a partir del desarrollo de determinadas acciones.

La función de las matrices es desarrollar un “mapa”, un camino que le permita a la organización construir resultados a partir de la elaboración de una propuesta, destinada públicos específicos. Construir resultados significa cumplir objetivos; construir una visión de futuro y desarrollar acciones para alcanzarlas. A través de la implementación de este modelo, una idea puede tomar un recorrido de análisis y control.

El punto de partida siempre es una acción que lleva en sí mismo un objetivo (por ejemplo, desarrollar un nuevo producto, insertar una nueva idea en un grupo de afiliados, desarrollar un nuevo servicio

en la comunidad). A partir de allí comienzan a desplegarse, entre los integrantes de la dirección, las diferentes “visiones” sobre el comportamiento que puede tomar la organización y las percepciones de los resultados.

En esta primera instancia de definición de objetivos se establecen las condiciones que van a determinar las acciones futuras. Roberto Serra describe en su libro *“Estrategia. Conceptos fundamentales”*, tomando los estudios de Jay Forrester, la noción de circularidad “...donde cada acción se basa en condiciones presentes y afecta el futuro”.³ En este sentido la utilización de las matrices posibilita una interacción de las distintas realidades, de las diferentes visiones de las personas encargadas de construir la planificación.

A través de preguntas, reflexiones, diseño y mecanismos de control que quedarán dispuestos en un conjunto de espacios gráficos, el objetivo de esta metodología de trabajo es desarrollar un conjunto de condiciones estratégicas, que posibilite el desarrollo de mayores acciones, de caminos flexibles, quebrando la visión unívoca de la realidad productiva de la organización.

Las matrices propuestas posibilitan el diseño y decisión de caminos de acción. Pueden existir varios caminos que se van descubriendo, analizando, eligiendo o descartando. Cuando se ponen en funcionamiento las diferentes realidades de las personas que *construyen* los destinos de la organización hay muchos datos para trabajar y por lo tanto la interacción es más rica. Esta dinámica le da mayores recursos al grupo que debe decidir, porque tiene más elementos y alternativas de acción.

A medida que se recorre un camino de análisis, los objetivos también pueden tomar variantes y cambios, porque en la interacción

3 **Serra Roberto.** *Estrategia. Conceptos fundamentales.* Buenos Aires. Ed. Mercado (pag. 44)

de realidades aparecen nuevas variables a considerar. Estas variables aportan nuevas características al objetivo final. Los objetivos que se van “tamizando” van encontrando espacios de cuestionamiento, reflexión y control. Así se van puliendo, se van descartando o se van transformando.

El camino unívoco se diversifica a través de las alternativas que surgen de la interacción. A medida que se ponen en funcionamiento las matrices, aparecen las alternativas.

Estructura gráfica de las matrices

La disposición de cuatro espacios implica cuatro conceptos a definir en cada matriz. Estos conceptos, así como la definición de los casilleros, surgen de preguntas específicas (luego se detallan en el desarrollo de cada matriz). Estos espacios sintetizan un proceso de reflexión. No son casilleros a completar y exponer estáticamente, son materia prima para el diseño de acciones.

Espacio 1 Espacio 2
Espacio 4 Espacio 3

El sentido de esta disposición gráfica pretende una dinámica de reflexión. Cada espacio propone un grupo de preguntas de cuya contestación se sintetiza un concepto.

La escala de aplicación es variable. Se puede aplicar a una línea de productos, a una empresa con diferentes líneas de productos, al desarrollo de la comunicación corporativa tanto de empresas como organizaciones civiles y gubernamentales.

El sentido del flujo de preguntas, inicialmente, tiene la orientación del movimiento de las agujas del reloj. El objetivo de este movimiento, en principio, es establecer un camino lógico y convencional que permita revisar los distintos pasos sin saltar espacios de reflexión. Este movimiento inicial (lógico-convencional)

tiene variantes a medida que se van estableciendo cruces en diferentes direcciones. Esto también le da a la estructura una dinámica particular de análisis y diseño a partir del movimiento de los distintos espacios conceptuales.

Metodología de trabajo en las matrices

Para llegar a las definiciones que proponen cada uno de los cuatro espacios, de las cuatro matrices, planteo la siguiente metodología que consta de tres pasos; *definición, análisis y síntesis*. Tengase en cuenta que estos tres pasos los debe aplicar individualmente para reflexionar en cada uno de los cuatro conceptos que integran las matrices.

Esquema básico del proceso de razonamiento en cada una de las matrices

En este esquema básico aparece la dinámica interna de reflexión en cada una de las matrices. Una vez desarrollado el proceso de reflexión en tres tiempos (definición, análisis y síntesis) el primer espacio continúa con el segundo y así sucesivamente hasta completar la matriz. De esta manera todos los datos que le brinda cada proceso amplían las posibilidades de análisis en el espacio siguiente.

En el primer paso defina espontáneamente el concepto, contestando sin mayores reflexiones. Así podrá expresar lo primero que “se le viene a la mente”. Esto es importante para analizar su *experiencia actual* respecto de cada una de las preguntas que las matrices le propone que piense.

Su experiencia actual no necesariamente es la realidad. Es su representación de la realidad mediatizada por pensamientos e ideas que ha desarrollado a lo largo del tiempo; por experiencias que ha tenido en su interacción cotidiana con diferentes públicos y por

distintos comportamientos que ha ensayado para desarrollar su actividad.

Estos “filtros”: *pensamientos e ideas, experiencias y comportamientos*, generan una “*versión personal*” de la realidad del negocio y sus posibilidades. Esta versión personal constituye la “*hoja de ruta*” que va a guiar todos sus movimientos en el mercado y la comunidad. Estos filtros no solo le van a marcar qué camino debe seguir, también le indican dónde detenerse, dónde avanzar, con quién comunicarse.

Aunque usted nunca haya reparado en esta observación, siempre se ha manejado con un mapa personal en sus negocios. Y siempre va a tener una hoja de ruta que le va a marcar sus movimientos. Es decir, siempre la realidad estará influenciada por estos filtros: pensamientos e ideas, experiencias y comportamientos.

El objetivo de este proceso es revisar como se compone su mapa y cuales son los elementos que van marcando su camino y sus movimientos. La posibilidad de explorar y comprender la influencia de estos filtros en su percepción de la actividad, le dará la posibilidad de quebrar las respuestas estereotipadas y encontrar más de una solución a los temas con los que se encuentra cotidianamente.

Por eso, volviendo al principio, es importante que conteste espontáneamente la primera pregunta. En esa respuesta directa va a encontrar “el mapa” con el que se ha estado moviendo en estos últimos tiempos. Esa respuesta contiene los elementos que influyen en su percepción de los negocios o de la actividad y determina sus movimientos en el mercado o la comunidad.

Si desarrolla este ejercicio en grupo, probablemente tome conciencia que cada uno de los miembros tiene *su propia hoja de ruta*. Cada una de las personas, ante la misma problemática, ha desarrollado pensamientos, experiencias y comportamientos diferentes.

En el trabajo en grupo, este ejercicio adquiere mayor importancia, porque no solo se puede revisar la hoja de ruta de cada uno de los miembros, sino que también a partir de esta exploración puede acordar puntos en común para tomar como indicadores del camino y los movimientos que están transitando juntos.

Piense en un ejemplo sencillo. Usted, junto a otras personas, deciden irse de vacaciones a la playa. Definen y acuerdan el punto de llegada. Si no revisan la hoja de ruta, cada uno tomará el camino que crea más conveniente. Cada una de las personas que con las que se va de vacaciones habrá trazado su propio mapa hacia la playa. Algunos tomarán por autopistas, otros por rutas más desoladas. Algunos se tomarán descansos luego de varias horas de viaje, otros realizarán el trayecto completo sin paradas. Algunos querrán detenerse en determinadas ciudades, pasar la noche, conocer costumbres de los pobladores y saborear comidas típicas de la región; otros seguirán su camino y preferirán detenerse en estaciones de servicio, desayunar con aire acondicionado en vasos de plástico mirando las noticias por televisión.

Cada uno de estas decisiones está influenciada por pensamientos e ideas, experiencias y comportamientos de cada uno de los miembros del grupo. Los que eligen la autopista pueden pensar que son más seguras y de tránsito fluido; los que eligen las rutas desoladas piensan que son alternativas más baratas y con un entorno pintoresco. Los que decidan pasar la noche en una ciudad y conocer sus costumbres querrán salir de la rutina de una ciudad bulliciosa, de horarios de trabajo continuo en oficinas con mucho café; los que prefieren las estaciones de servicio probablemente hayan pasado por estos pueblos con anterioridad, ya los conocen y prefieren llegar rápido al destino para disfrutar de la playa. Estas ideas y experiencias pueden determinar que algunos hagan su camino con descansos y por rutas más desoladas, con paradas periódicas, y otros lo hagan por autopistas sin paradas, solo lo necesario en estaciones de servicio.

Así es como funcionan las ideas. Las experiencias y comportamientos están presentes en todos los actos de nuestra vida cotidiana. Las respuestas estereotipadas facilitan nuestros movimientos cotidianos. Nos resultaría muy engorroso vivir revisando a cada paso nuestros “filtros” y sus consecuencias.

De todas maneras, hay situaciones y niveles de responsabilidad donde esta exploración se torna imprescindible para mantener la fluidez en las relaciones con el mercado y la comunidad. Las repuestas estereotipadas caducan y pierden efectividad ante los movimientos vertiginosos que se producen cotidianamente en la sociedad.

Piense esta situación en relación a su posición, dirigiendo los destinos de la organización. Piense en la efectividad de sus acciones. Es el “mapa” que tiene de la realidad el que le permitirá llegar a destino transitando exclusivamente caminos conocidos, o bien le brindará la posibilidad de ensayar rutas alternativas y generar nuevos resultados.

Ya sea personalmente o bien con un equipo de trabajo, *todo lo que haga* (desarrollo de productos, nuevos servicios, ofertas, búsqueda de nuevos mercados, compra de infraestructura, créditos, etc) *o deje de hacer* (abandono de líneas, baja de servicios, innovación, capacitación, etc) tiene fundamentos en *su versión* de la realidad. Todo lo que haga o deje de hacer son recorridos que están trazados en su propio “mapa”.

Según como usted y su equipo “vean” las cosas, según como perciban las situaciones, serán sus comportamientos y movimientos en el mercado y la comunidad. Tenga siempre presente que la percepción tiene filtros: creencias, experiencias y comportamientos. Son los cristales a través de los cuales usted y su equipo miran la realidad.

Estos filtros nos permiten movernos fácilmente, anticipar comportamientos y generar actitudes. Por eso es lógico que con el

correr del tiempo estos “cristales” se vayan automatizando, se naturalicen formando parte de nuestra mirada.

Por eso, esta metodología parte de la “propia versión” que cada uno tiene de las diferentes situaciones que plantean las matrices. Inicia el trabajo de exploración por las respuestas estereotipadas, que forman parte de la mirada de la realidad y determinan nuestra percepción.

En el primer paso de esta metodología (ver gráfico) usted puede tener contacto con sus respuestas estereotipadas. Esta definición que surge ante la primera pregunta le permitirá *identificarse con su versión* de la realidad, con la mirada “filtrada” a través de sus cristales (pensamientos, experiencias y comportamientos).

En el segundo paso es necesario desarmar la primera definición con nuevas preguntas. Así, esta “versión” de la realidad puede incorporar otras miradas, aparecen diferentes formas de pensar la situación y nuevas alternativas de experiencia y acción. La reflexión y el detenimiento son importantes en esta segunda etapa. Es necesario no dejar pasar puntos del “mapa” sin revisar.

Abrir el estereotipo hacia nuevas respuestas es una forma de desnaturalizar lo que percibimos, es una forma de quebrar el automatismo en la visión de los negocios, la actividad y los movimientos de los mercados y la comunidad.

Una actitud divergente en el análisis de los pensamientos, experiencias y conductas le permitirán percibir la situación desde diferentes lugares, cambiar cristales y ensayar una nueva mirada a la realidad.

A partir de la primera definición, la respuesta habitual y estereotipada podrá analizar *qué ideas* tiene sobre cada uno de los conceptos propuestos y *qué mecanismos de pensamiento* se activan para generarlas. También podrá revisar *cuáles han sido sus*

experiencias anteriores que están marcando su percepción. Finalmente, podrá explorar *cuáles han sido sus actos* que están determinando sus movimientos en el mercado y la comunidad.

Siempre desarrollamos nuestro camino con un “mapa” propio; rara vez analizamos cómo nos resulta el trayecto, hacia dónde nos lleva y qué alternativas podemos encontrar y elegir. Pocas veces exploramos los elementos que componen nuestro “mapa”. Hacemos foco en el punto de llegada y establecemos un trayecto en función de rutas conocidas.

Con esta metodología nos manejamos cotidianamente. El “mapa” resulta funcional en la medida que no existan dificultades. Las rutas conocidas son seguras, hasta que surgen problemas. Es necesario mantener actualizado nuestro “mapa”, para prevenir situaciones y generar alternativas de acción.

En cada una de las matrices encontrará preguntas diferentes en relación a cada concepto específico. Estas nuevas miradas, aplicadas a la primera definición, le aportará nuevos datos; le permitirá cambiar “cristales” y renovar filtros. Siempre tendrá una representación de la realidad mediatizada, no es posible quitar los filtros de nuestra mirada. Es posible explorarlos, actualizarlos, cuestionarlos y renovarlos. Este ejercicio le brindará otras perspectivas, podrá pensar ideas y alternativas que le permitirán desarrollar nuevas experiencias y ensayar acciones diferentes.

Deténgase en contestar estas preguntas, si surgen otras escríbalas y contéstelas. Tómese un tiempo y vuelva a revisar las respuestas. Si es necesario vuelva a ensayar otras definiciones. Escriba siempre todo lo que piensa, es una forma de materializar el pensamiento abstracto. Así podrá manipular las respuestas habituales. Tendrá enfrente, en un papel, el “mapa” de sus acciones.

El mismo proceso puede hacerlo en grupo de trabajo, dándole tiempo a cada uno de los integrantes para que responda, revise y

defina nuevas preguntas si es necesario. Las diferentes miradas se multiplican. Tal como en el ejemplo del viaje a la playa, cada uno tiene ideas, experiencias y comportamientos diferentes ante la misma situación.

El análisis grupal enriquece las perspectivas del camino, amplía las posibilidades de anticipación dándole a la organización mayores recursos para afrontar la dinámica de los mercados y los movimientos sociales.

La fluidez en las relaciones y las alternativas de acción constituyen dos procesos básicos para la vida de la organización frente al complejo escenario que enmarcan estos tiempos. Cuando analizaba la metáfora que da título al trabajo (*Organización Contracturada*), hablaba de una estructura que va rigidizando sus músculos ante la imposibilidad de operar en un nuevo espacio de competencia. Los músculos de una organización son sus procesos técnicos y conceptuales que mantienen funcionando la estructura productiva.

A lo largo de estos ejercicios, encontrará puntos de contractura. Descubrirá ideas y pensamientos automáticos que no le permiten innovar. Revisará experiencias ancladas que lo inmovilizan ante situaciones desconocidas. Encontrará sentido en sus comportamientos disfuncionales desde los más simples (la comunicación con sus subordinados), hasta los más complejos (las situaciones de crisis).

A través de las matrices podrá analizar estos “nudos” de contractura que le impiden desarrollar sus procesos con fluidez. Si bien las matrices focalizan su trabajo en el proceso de comunicación, el alcance del análisis llega hasta las raíces de la actividad misma de la organización. La comunicación le permite interacción con el medio. Y en la medida en que exista interacción (acción común) entre la empresa y sus clientes, entre la organización y sus públicos, existirá un vínculo sólido y fluido.

Comenzamos este ejercicio con una definición espontánea, con una respuesta estereotipada (paso 1), que luego desarmamos en varias respuestas. De la definición pasamos al análisis. De la respuesta automática, al pensamiento divergente (paso 2), que permite encontrar nuevos puntos de vista a las respuestas habituales.

Finalmente, es necesario volver a sintetizar nuevamente el trabajo de análisis en una respuesta convergente para colocarla en la matriz y comenzar a operar con los conceptos que integran los distintos espacios. Así es como, cada uno de los espacios en las cuatro matrices no solo representa un concepto, también refleja un proceso (ver gráfico).

Respuesta sin mayores reflexiones. Permite analizar cual es su experiencia actual. Desnaturalización de la percepción y el automatismo en la visión de los negocios, los movimientos de los mercados. Deténgase en contestar estas preguntas, si surgen otras escribalas y contéstelas. Síntesis conceptual para colocarla en la matriz y comenzar a operar con los conceptos definidos luego de un proceso de **definición, análisis y síntesis**.

Esquema básico del proceso de reflexión en cada uno de los espacios de las matrices

A través de este camino descripto (definición, análisis y síntesis) su reflexión avanza desde las respuestas estereotipadas habituales, que definen los movimientos cotidianos en los mercados y la comunidad para alcanzar niveles de análisis de mayor profundidad.

Matriz de propuesta diferencial

Hemos señalado anteriormente cómo el desarrollo económico global ha generado un nuevo entramado social y ha impactado profundamente en la configuración de los vínculos entre las organizaciones y sus públicos. En este sentido, uno de los fenómenos

más importantes es la declinación de los «monopolios de las marcas».

A diferencia del pasado, hoy el mercado redefine constantemente las propuestas (tanto de productos como de marcas), a la par que sus ciclos de vigencia caducan mucho más rápidamente que tiempo atrás. Por lo tanto, ya no existe una lealtad de marca ni una fidelidad incuestionable hacia una propuesta. En esta nueva estructura de acción, en este mercado simbólico, señalaba que el consumidor construye su propio modelo de propuesta (ya sea un producto, un servicio o una idea).

Ahora bien, ¿cómo construye este modelo el público? La propuesta que ofrece la organización siempre genera un pensamiento, el pensamiento provoca un sentimiento o una predisposición y esto se traduce en un comportamiento.

Es a través de una propuesta como la organización genera una actitud en el público. Si esta actitud es positiva, el público elige la organización; si es negativa, la rechaza. Cuando hablamos de propuesta diferencial estamos hablando de un ofrecimiento que sintetice la solución a una necesidad del público, que pueda satisfacer tanto sus aspectos físicos como simbólicos y además tenga alguna ventaja particular (física o simbólica), respecto a otras propuestas, para ofrecer.

También señalaba anteriormente que el público tiene un conjunto de elementos significativos que coloca en cada propuesta (creencias, expectativas, hábitos, actitudes). Así es como la marca se transforma en un símbolo. Una unidad perceptual que sintetiza toda esa propuesta. La marca es un conjunto de letras, formas y colores asociados a una experiencia.

La experiencia que le da sentido a la propuesta se construye a través de la interacción entre la organización y su público. Una organización debe generar una experiencia, para que su propuesta no sea un conjunto de letras, formas y colores.

Cuando la organización abandona este sentido (construir una experiencia de su ofrecimiento), su propuesta se torna fácilmente reemplazable. De ahí la importancia de la interacción con el público, para mantener vigente el sentido de experiencia, y la necesidad de desarrollar una unidad conceptual, que trascienda las características intrínsecas del ofrecimiento (con sus insumos básicos).

Es inevitable que el público destinatario sintetice la propuesta como una experiencia; por lo tanto, el desafío es construir una unidad conceptual para ofrecer acorde a las características del público. Una unidad conceptual, además de las características particulares del ofrecimiento, propone a través de símbolos una experiencia particular. Eso la transforma en una propuesta diferencial con posibilidades de competir.

La diferenciación permite que el ofrecimiento no sea fácilmente reemplazable. Por lo que es importante trabajar con el criterio de construir unidades conceptuales, como un conjunto de beneficios que los clientes consideran valiosos. El valor surge de la experiencia de las personas cuando eligen (un producto, un servicio, una idea). Esta ecuación exige trabajar no solo sobre los productos, sino también sobre los otros niveles que definen la totalidad de la experiencia.

Ahora bien, ¿cómo construir esa propuesta diferencial? La primera matriz define la base del vínculo de la organización con sus públicos y lo que la organización tiene para ofrecer. *El ofrecimiento* le da sentido a la relación, es *“la razón de ser”* del vínculo.

Comencemos a reflexionar sobre la propuesta utilizando la primera matriz.

1 Propuesta básica

2 Solución / promesa

4 Propuesta diferencial

3 Atributos diferenciales

El primer espacio parte de la *definición del producto básico*. Este concepto generalmente se refiere a insumos físicos y/o definiciones genéricas del producto o servicio. El primer espacio es la respuesta a la pregunta *¿qué ofrecemos?*, o bien depende de la actividad *¿qué vendemos?*

Generalmente, la respuesta está relacionada con lo que hasta el momento ha desarrollado como actividad la organización (en caso de tener una historia); o bien con la idea de la actividad productiva (si comienza un nuevo proyecto). Aunque de apariencia sencilla, esta pregunta es crucial porque define su existencia como organización. La propuesta proyecta la razón de su existencia en una comunidad: *¿para qué está?*

En el segundo paso será necesario analizar *la funcionalidad del ofrecimiento* detallado antes. Inicialmente, a través de la reflexión sobre la actividad básica pudo pensar el sentido de existencia de la organización en el medio. En segundo lugar, el objetivo es analizar la definición de negocio o actividad en relación a un criterio de funcionalidad y utilidad. La pregunta es entonces: la actividad de la organización (la misma que definió en el paso anterior) *¿qué problema le resuelve al público? o bien ¿cuál es la promesa de solución?*

Usted puede tener una posición dirigiendo los destinos de un comercio, una empresa o una institución civil o comercial. Sea cual fuere su tamaño o función, su *propuesta define su existencia*, y su *promesa de solución define su permanencia*. Estas dos reflexiones son tan simples como reveladoras, porque tienen que ver con la necesidad de comenzar a poner en sincronía la actividad de la organización (la propuesta), con las expectativas del público (la promesa).

Este ejercicio de sincronía nos lleva a la reflexión en el tercer espacio. Este paso implica el análisis de los atributos para cumplir la solución / promesa. Esto implica pensar *¿alcanza con los elementos básicos definidos inicialmente?*, o bien *¿será necesario*

agregarle algunos atributos particulares? Estos atributos diferenciales pueden ser intrínsecos o bien creados simbólicamente para generar un conjunto sólido de elementos que permita cumplir la solución / promesa con características particulares.

En la búsqueda de atributos diferenciales surgen las alternativas. Usted y su grupo perciben que la organización tiene nuevos caminos por recorrer, lo cual implica nuevas soluciones para vender, nuevas promesas para ofrecer. Cuando se van encontrando alternativas, los razonamientos de la organización se van oxigenando.

La salida unívoca comienza a diversificarse, el grupo puede trazar alternativas. La organización redefine su existencia cuando piensa en los atributos que le posibilitarían nuevas líneas de acción. En este punto hay que ser muy crítico y realista al momento de pensar y analizar si puede sostenerlos como organización, si no estará construyendo castillos en el aire. Sin el anclaje de realidad, será un ejercicio ingenuo.

Si se encuentran atributos diferenciales que le posibilitan realizar una promesa con características competitivas, entonces podrá pasar al último espacio de esta matriz.

El cuarto paso sintetiza el camino recorrido. Desde la definición de elementos básicos hasta un proceso de análisis y construcción de nuevos atributos, lo que finalmente queda es una *unidad conceptual*. Ese concepto define conceptualmente la propuesta de la organización (ya sea un producto, servicio o idea).

La unidad conceptual implica un elemento innovador, ya no está ofreciendo solamente un conjunto básico de insumos, sino un *concepto que remite a un producto o servicio con una promesa y un entorno significativo contenedor*. Ese entorno es el que va a generar un pensamiento en el público, va a provocar sentimientos y producir una conducta.

Matriz funcional de públicos

En el capítulo anterior desarrollamos la primera matriz para construir una propuesta diferencial que pueda satisfacer a los –clientes- de la organización. Todo esto lleva a una planificación y a una orientación de las –realidades- que dirigen la organización. Implica una reflexión acerca del ofrecimiento y el valor.

Ahora bien, en esta segunda matriz comenzamos por identificar: *¿generar valor para quién? ¿quiénes son nuestros compradores? ¿quiénes son nuestros clientes?*

Las personas se vinculan con la organización a través de un proceso. A lo largo del tiempo, la relación pasa por distintos *estados*. Las personas se van acercando de a poco a la organización. Poco a poco también van tomando confianza y se va *construyendo* el cliente. Por eso, no es conveniente hablar de “clientes” en el inicio de una relación.

Aún cuando el vínculo sea obligatorio (como en el caso de una obra social, un gremio, un colegio profesional o cualquier organización cuya pertenencia no tenga alternativas de elección), tampoco podemos hablar de cliente en el inicio de la relación.

Un cliente *se construye*, no está dado de entrada en la relación. Cuando una persona alcanza esta categoría, es porque la organización ha compartido sus necesidades y expectativas. Ambas partes han compartido con la organización un período de tiempo y han pasado por diferentes estados en su interacción. Si la propuesta satisface a las necesidades y expectativas de sus públicos, éstos pueden convertirse en clientes.

De todas maneras, tal como lo analizábamos anteriormente, una de las características del público actual es la dinámica de sus demandas. Por lo tanto, este movimiento en la demanda impacta en propuesta de la organización que deberá actualizarse permanentemente para mantener a sus clientes.

Una de las primeras características que vamos a analizar en esta etapa es el estado del vínculo entre la organización y su público. La organización desarrolla una propuesta, que impacta de manera diferente en su público de acuerdo al estado del vínculo. Esto significa que, según la posición de la persona en esta relación (más cerca o más lejos de la organización; con mayor o menor confianza; con mayor o menor reconocimiento, etc), va a responder de manera diferente al ofrecimiento.

La organización puede desarrollar una propuesta competitiva cuando está conectada con su público. Cuando puede interpretar y atender sus necesidades, hábitos, expectativas, creencias, etc. Las personas se convierten en clientes cuando valoran la propuesta global que ofrece la organización y perciben que pueden satisfacer sus demandas.

La valoración es una *unidad perceptual* compuesta tanto por factores físicos intrínsecos a la actividad productiva de la organización, como por factores simbólicos que la propuesta ofrece para satisfacer creencias, expectativas y beneficios esperados.

El sentido de funcionalidad en la *matriz funcional de públicos* posibilita analizar un público usuario / cliente, no desde un perfil estático, sino con una visión dinámica sobre el uso y significación de un conjunto de elementos (físicos y simbólicos).

En la *matriz de propuesta diferencial* definimos una *unidad conceptual*. El objetivo de esta segunda matriz es analizar y en cierta medida anticipar realidades de uso y significación de esa *unidad conceptual*. Esto es reflexionar en concreto sobre las posibilidades de utilidad y valoración de la propuesta por parte del público destinatario.

En principio es necesario pensar *¿qué hábito de uso específico atiende la propuesta? ¿cómo se podría insertar la propuesta según los diferentes niveles de vinculación de las personas? Y finalmente ¿la propuesta puede generar el pensamiento y el sentimiento adecuado para una conducta acorde con los objetivos?*

La *valoración* del ofrecimiento se dará en función de dos elementos. De *las posibilidades de uso* (¿para qué sirve? ¿cómo resuelve el problema? y ¿con qué características particulares?), y de *las posibilidades de integración y significación* (¿qué sentido tiene para la persona el beneficio prometido? ¿qué importancia personal /social tiene el uso de la propuesta ofrecida?)

Construir un perfil dinámico de públicos implica el análisis de un conjunto de variables que permita anticipar comportamientos. En tal sentido, no tiene mucha significación determinar las características del público a través de variables exclusivamente socio demográficas. Un perfil de este tipo solo es descriptivo, no resulta operativo al momento de anticipar.

Las personas construyen su propio modelo de propuesta (la propuesta ideal), ya sea un producto, servicio o idea. El proceso que la conforma es la percepción, con sus ideas, sentimientos y experiencias. Por lo tanto, explorar, comprender e interpretar estos procesos (ideas, sentimientos y experiencias) constituyen los ejes de análisis que nos permitirán anticipar comportamientos.

Estos elementos son la materia prima a través de la cual las personas interpretan y le dan sentido a la propuesta que ofrece la organización. Tratando de entender cómo está compuesta la “materia prima” y cómo se procesa la información podremos generar un ofrecimiento lo más cercano posible a esa “propuesta ideal”.

Comencemos a reflexionar sobre el público utilizando la segunda matriz.

- 1 *Perfil de uso y función*
- 2 *Grado de satisfacción*
- 4 *Indicadores perceptivos*
- 3 *Categorizaciones diferenciales*

En el primer espacio de la matriz funcional de públicos se analiza *el perfil de uso y la función* que cumple el producto en ese público. Aquí la pregunta inicial es *¿cómo se inserta la propuesta en la vida cotidiana? ¿Qué uso y función cumple?* La diferencia entre uso y función está dada entre la utilización habitual (cotidiana) y la utilización ideal (“que función cumple en mi vida”).

La funcionalidad de la propuesta *sintetiza una serie de procesos* que básicamente incluyen ideas, sentimientos y experiencias. El objetivo de este análisis es desarrollar propuestas que puedan satisfacer necesidades de utilización habitual (uso cotidiano garantizado) generando, a la vez, mayores posibilidades de utilizations ideales (trascender la utilización cotidiana proyectando valor en uso de la propuesta).

En este sentido, la pregunta inicial de reflexión es: *¿en qué perfil de uso y función se inserta la unidad conceptual definida anteriormente?* Esta pregunta permite planificar un ofrecimiento para atender a los elementos señalados anteriormente (creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones). Estas variables amplían el margen de maniobras en determinado segmento de públicos. Ya no estamos trabajando solamente para un conjunto de personas con determinado nivel de ingresos y posición social, sino que además le agregamos otros elementos que van a conformar la dinámica de las decisiones (hábitos, creencias, expectativas, etc.)

Podemos considerar variables tradicionales de análisis en la definición de grupos. Pero además es necesario considerar otras variables: *necesidades cognitivas* (ideas, creencias), *emotivas* (actitudes) y *perceptivas* para sincronizar los ofrecimientos en función de esta estructura de uso y función. Estas variables son las que posibilitan la construcción de “nichos” de mercado o grupos específicos.

Una de las competencia más fuertes en el mercado simbólico no es otro producto u otra marca o establecimiento; es un hábito no

desarrollado o adverso a las funciones de uso o función que la organización establece.

Esta reflexión puede generarse a partir de pensar *¿qué condiciones de uso y función existen, en el público, para insertar la unidad conceptual?*. Condicionantes de la interpretación y decisión son las creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones de las personas. Estas son las primeras barreras con las cuales la propuesta de la organización va a competir. La competencia más fuerte no es necesariamente otra marca u otra organización.

En el segundo paso usted analiza, comparando con otras propuestas, el grado de satisfacción del público. Aquí no hay que pensar solamente en la competencia física (locales, empresas) o simbólica (marcas) y su grado de inserción. Estamos pensando en qué posibilidades inexploradas o insatisfechas existen en determinado hábito de consumo en un conjunto de personas y qué nuevas funciones (usos ideales) puede desarrollar o generar la propuesta.

Esto significa, qué posibilidades insatisfechas existen entre los elementos que estamos analizando (creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones). En tal sentido, en este momento la pregunta sería sobre *¿qué satisfacción alcanzan otras propuestas?*

La competencia se da entre unidades conceptuales. Aún cuando la organización no esté consciente de lo que está emitiendo, siempre desarrolla una *unidad conceptual* que termina siendo interpretada por sus públicos. Por lo tanto, es importante comenzar a pensar en términos de unidad conceptual, tanto en el diseño de la propuesta como en el análisis de la valoración por parte del público.

El segundo paso posibilita analizar y descubrir cuáles son los campos aún inexplorados, por otras propuestas, en la satisfacción

de la demanda. Esto es importante para pensar desde la organización, qué realidades potenciales se pueden construir para darle valor funcional al ofrecimiento.

Una vez analizados el uso y función potencial que el público puede hacer de nuestro ofrecimiento, más los niveles de satisfacción que alcanzan otras propuestas, el paso siguiente es reflexionar sobre el desarrollo de condiciones de interpretación óptimas para generar una percepción adecuada.

En el tercer paso se analiza *¿cómo ubicar la unidad conceptual en la mente del consumidor? ¿Cuáles serán las dos o tres categorías o atributos a desarrollar?* Estas categorías funcionan a modo de llave en la mente del público, abriendo puertas a determinado conceptos. Las categorías son definiciones simples (sustantivo + adjetivo) que le permiten al consumidor reconocer fácilmente un producto, ubicarlo en una clasificación y comparar.

Cuanto más claras sean las categorías desarrolladas más rápida y efectiva será la identificación de la propuesta. Estos atributos permiten a las personas ubicar la propuesta en una categoría y anticipar el resultado de la experiencia. Cuando una persona elige una propuesta, de alguna manera está anticipando el resultado de su experiencia. Este es el objetivo primordial de estos adjetivos. Son los acompañantes esenciales los que le otorgan a la *unidad conceptual* claridad y nitidez en la comparación.

Las *categorizaciones* constituyen la *materia prima de la estructura de comunicación*. Son los elementos básicos, la brújula de las conformaciones discursivas posteriores.

El cuarto paso de análisis en esta matriz es la *definición de los indicadores perceptivos*. Los indicadores son la materialización de las categorías conceptuales definidas anteriormente. Incluyen desde los programas y planes específicos de trabajo hasta los colores,

tipografía, símbolos, palabras, frases, esquemas, presencias y ausencias en los que las categorías se materializan. Los indicadores son los elementos presentes en toda la proyección pública que tenga la *unidad conceptual*.

Los indicadores le van a dar coherencia a la presencia pública de la propuesta. Por eso son tan importantes, tanto en su definición como en su implementación.

En el proceso anterior quedó como resultado una *unidad conceptual*. El resultado del proceso de la matriz funcional de públicos es una *unidad perceptual*, compuesta por categorías conceptuales y elementos simbólicos destinados a un perfil de uso y función. A partir de los indicadores comienza el camino de materialización de las acciones estratégicas de comunicación.

Matriz de acciones estratégicas

Hasta aquí hemos hablado de la necesidad de la organización de generar y mantener vínculos sólidos con sus públicos. Una estructura fluida de relaciones le permite operar de manera dinámica.

En este sentido, analizamos dos matrices: la primera destinada a generar una propuesta atractiva y la segunda destinada a desarrollar un perfil dinámico de públicos, que sea funcional a los objetivos de la organización. En ambos casos, tanto en el diseño de la propuesta como en el perfil de públicos, debe tener presente que la organización está manipulando modelos, *está construyendo estas "realidades"*.

En el caso de la *unidad conceptual*, la realidad se construye a partir de la *promesa esbozada* y de los *atributos definidos*. En el caso de la *Unidad perceptual*, la realidad se construye a partir de la *definición del perfil* de los públicos, con sus *posibilidades de interpretación* y de los mecanismos que la organización desarrolla para *categorizar atributos y representarlos* en indicadores.

Las matrices que hasta aquí hemos analizado “*construyen realidades*”, manipulando y elaborando símbolos, modelos, definiciones y procesos. Esto implica que no hay ofrecimientos ni clientes “*que tengan existencia natural*” en el inicio de la relación. El ofrecimiento (unidad conceptual) y los clientes (unidad perceptual) se construyen.

El proceso que permite diseñar una propuesta diferencial y definir sus clientes destinatarios es la *planificación estratégica*. Como método de análisis y acción, le posibilita a la organización *crear y mantener relaciones* con sus públicos.

En las dos primeras matrices, se definen y organizan los símbolos propios que componen la propuesta (*unidad conceptual*) y los símbolos del cliente a través de los cuales podrá interpretar, comparar y elegir (*unidad perceptual*).

Entre ambas unidades se desarrolla el proceso de comunicación. Comunicación es acción común, un juego de *ida y vuelta entre símbolos de la organización y del cliente*. Este proceso implica no solo influir en el público, sino también recibir la respuesta del efecto.

Este proceso trasciende el monólogo habitual en lo que se convierte la comunicación de muchas organizaciones y es lo que posibilita una estructura fluida de relaciones necesarias para operar de manera dinámica.

La *matriz de acciones estratégicas* permite analizar los elementos necesarios para comunicar la propuesta (*unidad conceptual*) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (*unidad perceptual*). En esta estructura puede diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán el “juego de símbolos” entre la organización y sus públicos.

En este sentido cuando pensamos en estrategia, pensamos en una relación planificada; en un marco de acción coherente con continuidad, en función de objetivos pre establecidos.

Comencemos a reflexionar sobre la estructura de difusión utilizando la tercera matriz.

1 Líneas argumentales
4 Estructura de difusión

2 Concepto publicitario
3 Presupuesto

En el primer espacio se analizan las *líneas argumentales* que van a expresar la propuesta (unidad conceptual) para un determinado público (unidad perceptual). Los argumentos son los *camino discursivos* que la organización va a adoptar para transmitir las características de su ofrecimiento. En éste se definirá el eje básico de la comunicación, el argumento esencial que va a representar el ofrecimiento.

La escala de aplicación de este argumento depende de la escala de análisis con la que está trabajando. Podrá definir el argumento de una línea nueva de productos, el argumento corporativo de una empresa o institución, o el argumento de una acción específica dentro de una estrategia mayor.

En este sentido, la pregunta inicial es *¿cómo expresar la propuesta?* La respuesta está orientada sobre *“el qué” decir*. Esta primera pregunta lleva a una decisión sobre los símbolos que va a proyectar la propuesta en diferentes estructuras. Los caminos argumentales tienen que expresar el espíritu del ofrecimiento. Deben mantener una coherencia y contener los elementos suficientes, que representen las categorías para generar en el público una interpretación y una experiencia lo más cercana posible a los objetivos de la organización.

En el segundo paso, ya con las líneas argumentales expresadas, es necesario reflexionar sobre el “tono” publicitario que tendrá la comunicación. La pregunta sería, en esta etapa: *¿qué criterios publicitarios pueden adoptar las líneas argumentales?* Esta es una pregunta sobre el “cómo” expresar la propuesta.

En este sentido puede utilizar una combinación simple y efectiva. Puede tomar tres caminos: un mensaje dirigido a *las sensaciones*; un mensaje dirigido a la *razón* o bien un mensaje dirigido a *las emociones*. Más allá del camino elegido, es importante pensar la combinación de estos tres factores a fin de lograr un mensaje contundente y coherente con la propuesta. La elección de uno u otro criterio predominante estará tanto en función de las características de la propuesta diferencial como del clima que pretende generar en el público.

Un mensaje dirigido a las *sensaciones* estimulará *lo más básico de nuestra percepción* (vista, oído, gusto, olfato y tacto) y todo lo relacionado con estos elementos. Son mensajes esencialmente ricos en imágenes y sonidos. Resaltan aspectos de diseño, formas, colores, sabores, escenarios naturales y virtuales, ergonomía, capacidad de orientación y contacto con elementos naturales. Las sensaciones son la puerta de entrada de todos los estímulos en nuestro sistema. Los mensajes dirigidos a las *sensaciones* tienen una fuerte *carga de impacto*. Por eso la manipulación de los elementos sensitivos es muy importante como factor disparador de sensaciones y climas personales.

Los mensajes dirigidos a la *razón* son *apelativos al pensamiento* y a la reflexión. Esencialmente son párrafos informativos, textos utilizados para justificar determinadas propuestas. Estos mensajes buscan un camino directo al *procesamiento de la información* y a la comparación de factores y elementos. Son descriptivos, resaltan atributos, desarrollan comparaciones, presentan justificaciones propias o de terceros intentado generar una “versión objetiva” de los argumentos.

Los mensajes destinados a las *emociones apelan* a la presentación de situaciones concretas, con el objetivo de desencadenar *estados de ánimos específicos*. Estos mensajes buscan un camino directo de *identificación* entre el protagonista y las personas. Resaltan situaciones de vida, resolución de conflictos, presentación de características personales de protagonistas, utilizando siempre la emoción como hilo conductor de los procesos internos en las escenas.

En la decisión específica de un criterio, ya sea para utilizarlo exclusivamente, combinados entre sí o priorizándolo respecto de otros; lo más importante es la coherencia de representación que pueda desarrollar para generar una experiencia adecuada según los objetivos de la propuesta.

En el tercer espacio se analiza el presupuesto disponible para el desarrollo de estas acciones. Al pensar *¿cuál es el presupuesto disponible?* analiza los recursos posibles para mantener la continuidad en el vínculo. Por lo tanto, el análisis del presupuesto debe estar contemplado en un marco de continuidad. Esto significa que no vale de nada un esfuerzo de semanas de comunicación, para quedar el resto del año sin ningún tipo de instancia de contacto con los públicos. El monto disponible puede volver a resignificar algunos aspectos de las acciones, en función de la coherencia y continuidad de las acciones.

En el cuarto paso se analizarán las diferentes estructuras de difusión, *¿a través de qué soportes se va a difundir?* Este concepto implica pensar en diferentes formas de transmisión de las líneas argumentales. A través de esta pregunta se analizará por *“dónde” difundir* la propuesta. Convencionalmente, cuando se plantean soportes de difusión son los medios de comunicación (en sus distintas formas) los que aparecen convocados.

La noción de estructura posibilita pensar en *diferentes formas de expresión* de las líneas argumentales que sean coherentes con la propuesta, que puedan ser significativas para el perfil de público

objetivo y que tengan relación con los argumentos y criterios publicitarios.

Lo más importante es la coherencia del soporte en función de la propuesta y las posibilidades de interpretación del público. Este análisis será el que determine si es necesario una difusión más masiva o bien un contacto más personal, algo más racional o más sensitivo, y en tal sentido, cuales son los caminos más adecuados para poder transmitir esos conceptos.

De esta manera terminamos el proceso de análisis de la tercera estructura con una *unidad de difusión*. Esta unidad es la síntesis que permitirá la gestión de los símbolos a través de los argumentos que la organización definió y construyó para comunicar su *unidad conceptual* en función de un determinado perfil de público con una *unidad perceptual*.

Matriz de evaluación y control

Desde el comienzo he señalado que *el vínculo* es un *trabajo de ida y vuelta entre los símbolos de la organización y sus públicos*. Este proceso de comunicación permite que la organización esté permanentemente conectada con el medio. Esta sincronía con los movimientos le da mayor *flexibilidad* en el manejo de sus procesos y le posibilita una *mejor utilización* de sus recursos en función de la dinámica del público.

La metáfora de la organización contracturada describe el proceso que sufre la organización cuando comienza a perder fluidez en sus relaciones con el entorno. La propuesta de la organización (lo que describimos como “la razón de la existencia”) pierde valor y el vínculo se vacía de sentido.

Sobre la base de estos conceptos se ha desarrollado la metodología de trabajo que denominamos Modelo de Matrices, tratando de brindarle a la organización *un proceso* que le permita construir una *propuesta diferencial* para un *determinado grupo* y

generar una estructura de *difusión coherente* que le permita obtener los *resultados planificados*.

Así llegamos a la última estructura de análisis. Esta matriz es a la vez el final y el inicio de un nuevo proceso. Es el final porque permite pensar acerca de los movimientos que generó la propuesta en el público. Y a su vez, estos resultados son el punto de partida de las reformulaciones necesarias en los distintos procesos para producir los resultados esperados.

Esta matriz evalúa los procesos desarrollados en la planificación y establece, en el cuarto paso, un esquema de prioridades para la redefinición y creación de nuevas acciones. Así es como esta evaluación inicia el camino, nuevamente, que lleva a la redefinición de la propuesta, de los públicos y las acciones de comunicación.

Los indicadores de evaluación en esta matriz pueden ser cuantitativos (ver indicadores en el caso analizado) y también cualitativos, relacionando el funcionamiento de determinados procesos en función de parámetros planificados.

Analicemos los procesos de la cuarta matriz.

- 1 *Dinámica de la propuesta*
- 2 *Dinámica del cliente*
- 4 *Dinámica de los procesos internos*
- 3 *Dinámica de la comunicación*

En la primera situación se *evalúa la rentabilidad* que ha obtenido la *unidad conceptual* construida con insumos físicos y simbólicos. Los indicadores de evaluación son básicamente cuantitativos y están determinados por el nivel de ingresos que ha generado la organización como estructura productiva.

A partir de estos indicadores tangibles (ventas, stock, marcas solicitadas, consultas, etc) se pueden establecer factores críticos prioritarios para redefinir, diversificar o crear una nueva propuesta. Estos niveles tangibles de evaluación determinarán la dinámica de la estructura productiva de la organización.

Por ejemplo, es posible que parte del público haya conocido la propuesta, la eligió pero no quedó conforme y por lo tanto no ha significado el promedio de venta esperado. Aquí la pregunta de análisis sería *¿porqué no le sirvió el producto⁴ a estas personas?* Podríamos pensar que funcionó la unidad perceptual en tanto las personas interpretaron el ofrecimiento, por lo tanto también funcionó la unidad de difusión porque las líneas argumentales llegaron a los destinatarios. Ahora bien, por algún motivo las personas no volverán a elegir la propuesta de la organización.

La percepción que la propuesta no es adecuada puede tener dos motivos. Uno puede ser absolutamente personal de las personas destinatarias. Es decir, la propuesta no está dentro de sus posibilidades de uso y función habituales. En este caso sería interesante intentar ponderar la cantidad de personas que no pudieron pasar a la categoría de clientes. De esta manera, la organización podrá analizar si es necesario reelaborar la propuesta o construir algún ofrecimiento alternativo para este tipo de personas.

El otro motivo por el cual las personas no quedaron satisfechas puede ser que la propuesta en algunos de sus procesos no tuvo el nivel de satisfacción que la promesa había difundido. Esto significa que la unidad conceptual transmitida por algún motivo organizacional no se pudo sostener, por lo tanto algunas de las personas que la eligieron con determinadas expectativas se sintieron defraudadas.

Otra situación posible se puede generar con el grupo de personas que no conoció la propuesta, *¿por qué esas personas no*

⁴ Aquí tomamos el concepto de "producto" en sentido genérico como el resultado de un proceso, no es necesariamente referido a un bien físico.

vieron la propuesta? Aquí sería necesario analizar la unidad de difusión. Quizá en algún punto no pudo cumplir con los objetivos de comunicación esperados. De todas maneras en este caso, al igual que en el anterior, es necesario ponderar la cantidad de personas, para decidir si son sectores importantes (cuantitativa y cualitativamente) los que están desconociendo el ofrecimiento de la organización.

A partir de la *evaluación de la rentabilidad*, también se puede analizar el grado de *funcionalidad de los insumos* utilizados. Es decir, cuán importante es la presencia de determinados elementos en la *conformación de la unidad conceptual*. Esto sin duda, está íntimamente relacionado con el concepto de valor que desarrolla el público sobre lo que la organización le ofrece.

Luego *se evalúa la solidez de la unidad perceptual*, esto es la percepción de valor que el público tiene del producto. La organización construye una unidad conceptual desarrollando indicadores perceptivos y programas de trabajo para generar una inserción en el público específico. El objetivo fundamental de este proceso es generar valor.

La conformación de una unidad perceptual sólida y coherente es la base de las decisiones en las personas. Esto constituye un factor fundamental para mantener la dinámica de los procesos.

La imagen que tiene el público de la organización, las actitudes, las percepciones, los motivos de elección son procesos que definen las decisiones, por eso se tornan rentables en términos cualitativos. En la medida que se puedan gestionar y administrar tendrán una incidencia en la rentabilidad directa del producto.

Por ejemplo, podemos tomar un grupo de personas que tuvieron conocimiento de la propuesta pero no valoraron el ofrecimiento. La pregunta de análisis sería *¿por qué la propuesta no se valoró?*

Pueden ocurrir por tres factores:

1. En principio suele suceder que la propuesta no haya tenido para este grupo de personas atractivos lo suficientemente diferenciales para ser elegida.

2. También puede suceder que la propuesta no esté contemplando algunas de los elementos que señalábamos anteriormente (creencias, actitudes, experiencias, opiniones y percepciones), o bien que las categorizaciones no hayan sido lo suficientemente claras.

3. Finalmente, el tercer factor puede ser que las líneas argumentales no hayan expresado de manera clara los atributos diferenciales de la propuesta. Tal como en los casos anteriores, en esta situación también es necesario ponderar el número de personas a fin de decidir modificaciones en los diferentes procesos.

De todas maneras, la evaluación de la *dinámica interna de las percepciones* del cliente determinará la *redefinición o creación de nuevos indicadores perceptivos*, y programas de trabajo para mantener una percepción de valor y, por lo tanto, mayores posibilidades de elección entre las personas del grupo definido.

En el tercer paso *se evalúa la efectividad* de los *recursos de comunicación asignados* para alcanzar los objetivos previstos. Antes ya hemos evaluado la rentabilidad de la propuesta y la percepción de valor. Se habrán definido puntos críticos, estables y positivos de rentabilidad y variables críticas de percepción y calificación, que determinan la revisión de indicadores perceptivos y programas de trabajo para mantener el valor de la propuesta. Todos estos proceso generalmente necesitarán un análisis de la asignación de recursos de comunicación.

Pensamos en los *recursos conceptuales* (argumento), *recursos estéticos* (criterios publicitarios), *recursos económicos* (presupuesto) y *recursos técnicos* (estructura de difusión). Todos estos recursos podrán tener modificaciones, nuevas orientaciones o asignaciones, según los resultados de los procesos anteriores.

Finalmente, se desarrolla un *esquema de factores críticos* prioritarios para el desarrollo de *nuevas acciones*. Estas acciones están en relación con los resultados anteriores, por lo tanto pueden implicar cambios, modificaciones o creaciones tanto de las propuestas, como de los indicadores y programas de trabajo. En este esquema, además de los factores se deben definir nuevamente objetivos y plazos de realización.

En esta última estructura de análisis se conforma la *unidad de evaluación*. Así los diferentes procesos pueden tener una instancia metodológica de análisis estratégico, lo cual permite que las matrices mantengan su funcionamiento.

El proceso de utilización de las cuatro matrices es dinámico. Del mismo modo que un cuerpo humano necesita el movimiento para no contracturarse y mantenerse en un contacto fluido con el entorno, *la organización* también necesita movimientos para mantener sus procesos actualizados y sus estructuras de pensamiento activas y creativas.

Este modelo de matrices es una posibilidad metodológica de mantener los procesos en movimiento. Es un camino, una herramienta. *La organización*, con su compromiso y su esfuerzo, podrá hacer de esta herramienta un camino propio. *La organización* crea sus propias condiciones de vida, las matrices son solo una herramienta.

El lobby

*Humberto López López**

Los países del Grupo Andino están beneficiados por el ATPA, que es un sistema de concesiones arancelarias que los Estados Unidos hace para determinados productos de la región, a fin de que aprovechen el mayor mercado del mundo: 230 millones de norteamericanos.

Está señalado que en el año 2005 entrará en vigencia el ALCA, una propuesta liderada también por los Estados Unidos para crear un mercado continental que duplicaría con creces el de la Unión Europea.

Tanto el ATPA como el ALCA requieren de un excelente manejo de las relaciones con diversos parlamentos y gobiernos de los países involucrados. Dichas relaciones reciben el nombre de lobby y hoy es una actividad no solo admitida en todos los países, sino fundamentalmente para la vida de las organizaciones.

El Estado es el principal comprador, el principal vendedor y el principal gestor de dinero así como de empleo en muchos países de la tierra.

* Colombiano. Estudios en Periodismo, Derecho y Ciencias Políticas, Comunicación pura, Publicidad y Relaciones Públicas. Profesor universitario.

En Colombia de cada cien pesos que se venden, 32 los vende el Estado y de cada cien pesos que se compran, 27 los compra el Estado. Nada puede hacerse en Colombia sin que el Estado esté presente. Licencias, permisos, apoyos, condicionan la sobrevivencia de cualquier organización. Esa presencia estatal ha llegado a tales extremos que si una persona muere y no se informa al Estado el deceso, ¡sigue viva!

Si bien el lobby nació en Inglaterra en el Siglo XIX y en los Estados Unidos a finales del mismo siglo, en América Latina su ejercicio no tiene más de 20 años. Por ello la escasa bibliografía latinoamericana sobre el tema, no obstante lo abundante en los Estados Unidos.

Y por ello también puede afirmarse que, salvo las grandes multinacionales, son pocas las organizaciones latinoamericanas que saben hacer lobby ante el Gobierno y ante los cuerpos colegiados.

Son situaciones bien curiosas: los gobiernos provinciales y municipales tienen que hacer lobby ante el gobierno central y ante el gobierno provincial, respectivamente. Pero hay más, los gobiernos nacionales tienen que hacer lobby ante la Casa Blanca y ante el Congreso de los Estados Unidos con frecuencia inusitada.

Estudios de tendencias

El primer estudio de tendencias de las Relaciones Públicas fue realizado en 1969 y dio origen al primer pensum estructurado para la enseñanza de las Relaciones Públicas. Desde entonces, cada diez años se ha realizado dicha investigación a nivel continental, marcando los desarrollos de la actividad relacionística.

Dichos estudios han sido financiados por diferentes entidades públicas y privadas y todos han estado bajo mi dirección. En cada uno se ha aplicado la metodología más adecuada y los medios más aconsejables.

El último estudio fue entregado en el año 2000 y las Facultades de Comunicación dedicaron el 2001 al análisis de los resultados y a beneficiar sus pénsumes.

Ningún estudio anterior había señalado tantos cambios en las Relaciones Públicas como el del final de siglo. Brasil, Argentina, Chile, México, Venezuela, Colombia, Panamá, Puerto Rico, Costa Rica aportaron sus progresos y cambios.

Precisamente en dicho estudio se incluye el lobby como nueva función relacionística. Ello dio campo para que las Universidades de Antioquia y de Medellín incluyeran en su enseñanza de Relaciones Públicas dicha materia y para que el Diplomado de Relaciones Públicas de las Universidades de San Buenaventura y Uniremington hicieran lo propio.

Sucede entonces que una organización, pública o privada, puede confiar su acción de lobby a quien tiene a su cargo las Relaciones Públicas, y éste, si es menester, puede contratar una agencia especializada o una personalidad que realice tal trabajo.

En cualquiera de los casos, la dirección de la gestión lobbista estará al cuidado del director de Relaciones Públicas.

Precisiones

El lobby se rige por un Código de Ética especial del cual se destaca la prohibición de pagar dinero al funcionario público o al parlamentario par obtener lo que se solicita. La solicitud tiene que ser lícita y legítima. Tanto que puede ser conocida públicamente, pues no admite la clandestinidad.

La gestión está regida por el principio de la buena fe, la transparencia en la información suministrada y la ponderación en el discurso.

Los escenarios en los cuales se cumple la gestión son las oficinas públicas, los pasillos y lobbys de edificios (de allí su nombre), los cócteles, las cenas, y hasta las canchas de golf. La rama judicial no admite lobby.

En los países más avanzados, el lobbista debe estar inscrito previamente, expresar que intereses representa y, en los Estados Unidos, decir cuánto le pagan. Colombia, Brasil, Chile, Venezuela, Colombia, Cuba, México pagan cifras altas en dólares a reconocidas firmas de lobby en Washington.

En Colombia, la Constitución de 1991 dio campo abierto al lobby y el Congreso, en su reglamento, estableció algunas normas. Hay presión pública para que se expida una ley que reglamente la acción en forma más precisa.

Las fases

El lobby tiene tres fases: el lobby político, el lobby técnico y el lobby de apoyo. Las tres son vitales.

Se hace lobby para que se apruebe una ley o norma que me favorece; para que no se derogue una que me favorece; o para que se derogue una que me perjudica.

Se hace lobby para que el Estado me compre; para que el Estado me venda. Pero igualmente se realiza para dos objetivos que considero estratégicos: para que el Estado me conozca y para yo saber qué piensa el Estado. Desde hace muchos años los gremios de la producción y del trabajo ejercen el lobby por intermedio de sus dirigentes ante los diferentes Gobiernos.

No es pues nueva la acción. La novedad radica en que ahora es una labor reconocida y aceptada y que busca niveles de profesionalización, utilizando para ello la información bien dicha, la comunicación convincente y el nivel relacionístico definitorio.

De allí que sea muy importante la adecuada planificación del cabildeo (palabra española equivalente al lobby) a fin de tener en cuenta el discurso del Estado, el discurso de mi competencia y el discurso de la opinión pública.

El lobby puede inclusive hacer uso de presiones; manifestaciones públicas pacíficas, envíos de cartas a los medios, busca de apoyo gremial y hasta de los partidos políticos.

Tecnología sin comunicadores destruye la organización

El siglo XXI recién comenzado será el siglo del conocimiento. Éste estará disponible y accesible para todas las personas a medida que la tecnología avance y en consecuencia logre precios competitivos para todos los bolsillos.

Hay consenso de que el sector de mayor desarrollo tecnológico y el que avanza con mayor velocidad es el de las comunicaciones, jalonado por el Internet y los logros en materia satelital y de telefonía.

Ya se dispone de equipos que facilitan la intercomunicación global, acompañada de voz y de imagen, de transmisión de documentos y de un correo electrónico inmediato.

La accesibilidad a grandes bibliotecas, centros de investigación, cursos internéticos con famosas universidades, trabajos investigativos simultáneos en varios países, anuncian que los mejores avances están por llegar.

Pero hasta ahora, ello está destinado a las grandes corporaciones y dentro de éstas a una élite ejecutiva, sin que las masas de operarios puedan aún disponer de estos progresos.

La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones de Colombia contrató al Centro Nacional de Consultoría para que hiciese

una investigación sobre la penetración de las telecomunicaciones entre los colombianos.

La encuesta fue hecha en noviembre de 2002 y arrojó los siguientes resultados: solo el 15 por ciento de los hogares tiene acceso al Internet; entre las empresas, el 76 por ciento usa el Internet, pero solo un 16 por ciento de sus empleados tiene acceso. Sin embargo, es muy poco lo que ha incidido en el valor de las facturas de larga distancia: un 6.6 por ciento en larga distancia nacional y un 4.3 por ciento en la internacional.

Pero se está volviendo frecuente la instalación de Call Centers, PBX, contestadores automáticos, musicalización de esperas, respuestas pre-grabadas, etc.

Medellín es la única ciudad de Colombia en la que está en pie un plan de masificación, para lo cual el Gobierno Municipal vendió a partir de abril de 2003 un total de 200 mil computadoras, cobrando en los servicios públicos veinte dólares mensuales para pagar el paquete completo (hardware, software, acceso al Internet, capacitación para el manejo del computador). No se conoce estudio sobre el resultado que este plan puede dar, pero se especula con un verdadera revolución cultural, laboral, comunicacional, económica y social.

Conceptos fundamentales

Información es la transmisión de un conocimiento. La información es a la organización lo que el sistema circulatorio, al cuerpo humano.

No es posible instaurar un sistema de información organizacional si no existe una política que ojalá esté incluida en el Código de Buen Gobierno, exigido hoy a todas las corporaciones como seguridad de transparencia y buen manejo.

Crear los medios de información sin la decisión gerencial de permitir la información es un saludo a la bandera.

Mantener altos niveles de información reservados para la alta gerencia e inclusive marcado como “información clasificada”, sin que los accionistas ni los empleados y trabajadores conozcan hechos y decisiones vitales para su empleo y su capital, constituye una violación a la ética empresarial.

Mucho más si en la Constitución del país está consagrado el derecho ciudadano a la información.

La comunicación es persuasión. Es crear comunión entre emisor y receptor. No existe comunicación sin información, pero sí, información sin comunicación. Los gobiernos suelen contar con excelentes oficinas de prensa que generan información permanente, pero que resultan incapaces de originar comunicación para entender planes, programas y políticas.

Quizás en ello radique que nuestros gobernantes concluyan período rodeados de la mayor incompreensión posible.

Y hay un tercer concepto muy importante. Unos lo llaman Relaciones Corporativas; otros, Relaciones Institucionales; otros más, Asuntos Públicos. A mí me gusta llamarlo Relaciones Públicas, como se llamó desde 1904 cuando por primera vez se acuñó el término en Boston, Estados Unidos.

No hay ninguna posibilidad de que una organización sobreviva sin relaciones con su público. Trabajar de espaldas a la gente es una estulticia. Máxime hoy cuando la opinión ha entendido el valor de su apoyo o de su repulsa. Máxime cuando hoy nadie quiere ser tratado como masa. Máxime cuando hoy la democracia participativa hace del poder un ejercicio de consenso. La autarquía empresarial o política son referencias históricas que hoy carecen de sentido.

¿Quién salió a defender a Enron? ¿Quién, a Worldcom?
¿Quién, a Arthur Andersen?

En Colombia, 530 grandes compañías han acudido a la nueva Ley de Concordato, sin que ni proveedores, ni clientes, ni sus propios trabajadores hayan levantado la mano para ayudar.

Sin relaciones no hay organización

Concluyamos, pues, que toda organización creada para sobrevivir requiere una política de información, una política de comunicación y una política de relaciones.

Tome usted el Plan de Gobierno de cualquier país. Busque en el índice el capítulo dedicado a cómo se va a comunicar y a relacionar dicho plan con los diferentes actores, segmentos, estratos, fuerzas sociales. Verá que dicho capítulo no existe. Entenderá entonces porqué son contados los gobiernos que cumplen su plan de desarrollo.

Tecnología sin comunicadores

Grandes inversiones realizan las corporaciones y los gobiernos para mejorar sus comunicaciones, entendiéndose por tales el correo electrónico, las llamadas telefónicas, los centros de información. ¡Aplausos!

La Compañía Colombiana de Seguros, hoy propiedad de la poderosa Allianz de Alemania, invirtió 54 millones de dólares en dotar al 64 por ciento de su personal en todo el territorio nacional, de computadores e Internet. Ello permitió establecer un Intranet y un Extranet, con muy poco uso y utilidad.

¿Por qué? Porque faltó la política de comunicaciones, el encomendar el manejo central a comunicadores y capacitar al personal sobre la importancia de la comunicación.

Dotar a una empresa de un PBX, pero no darle información suficiente a la telefonista, es botar la plata y causarle a la organización un daño de imagen descomunal.

Igual es instalar a los altos ejecutivos un contestador automático para que grabe las llamadas, si no existe la disciplina ni la cultura de responder las llamadas. Y mucho menos un call center, con personal idóneo, con pérdida de tiempo tanto de quien llama como de la persona llamada.

Desde los años 80 del siglo pasado, los relacionistas hablamos de que la gestión se cumple *face to face*, cara a cara, para señalar que no es posible crear imagen, concepto, relación, masivamente. Hoy el mercadeo ha entendido el riesgo de la masificación y por ello trabaja *one to one*, uno a uno, que no es otra cosa que el face to face relacionístico.

De allí que la tecnología, si bien aparentemente agiliza entrar en contacto, el carecer de la preparación adecuada y de una política clara sobre la información puede originar más problemas que beneficios.

En Colombia, la Alianza Summa, importante proyecto de fusión de las aerolíneas Avianca, Sam y Aces, ha recibido un singular número de cartas originadas en la atención que los clientes reciben del call center. Tiene los aparatos, pero no tiene la gente y tampoco hay preocupación en la Oficina de Comunicaciones y Relaciones para establecer remedios.

Con un agravante, la mayoría de los call center se contrata con firmas outsourcing, extrañas a la organización servida.

Pero hay más, el correo electrónico, esa maravilla de sistema instantáneo, aún no dispone de viabilidad para la firma autógrafa y todavía hay legislaciones que fundadas en el Código Napoleónico hacen de la firma el requisito sine qua non.

Pero tampoco hay aún el protocolo del e-mail

En Medellín, la Sala de Ceremonial y Protocolo, pergeñó un protocolo para el correo electrónico conforme a requisitos exigidos en numerosas normas, modelos y costumbres que rigen para las cartas tradicionales.

Lo que queremos pues es señalar que la tecnología debe ser bienvenida, y que será de gran utilidad si los comunicadores están presentes con su conocimiento profesional, con su propia creatividad, pero especialmente con su compromiso con la opinión pública.

La tecnología intenta llegar a una persona sin conocer sus más mínimas característica. Y puede correr el riesgo de acabar con la mejor marca o con el mejor propósito.

La comunicación frente a la crisis

*Liliana Guevara Soto**

Plan de crisis

Una situación de crisis genera gran presión sobre las empresas para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- * Comité de crisis: alta dirección, comunicador y experto en el tema
- * Rápido análisis interno del problema: conocimiento total de situación
- * Política comunicativa concreta y constante
- * Centralizar la comunicación y eliminar mensajes contradictorios
- * Adelantarse con agilidad a los medios de comunicación

* Colombiana. Comunicadora Social, especialista en Publicidad y Comunicación Comercial y en Dirección de Marketing. Asesora profesional.

- * **Transparencia informativa en todo momento**
- * **Capacidad inmediata de reacción. No mentir, reconocer errores con positivismo y credibilidad. Explicar cómo se va a solucionar**
- * **Coordinar la emisión de mensajes idóneos dentro y fuera de la empresa**
- * **Análisis y control continuo de las acciones informativas**
- * **Evaluación de resultados es el balance honesto de las actividades informativas realizadas**
- * **Agradecimientos personales a todos los públicos afectados o implicados, con el fin de dar confianza**
- * **Los procesos de comunicación son más arduos en situaciones de crisis, pues existe un elevado grado de incertidumbre**
- * **Situaciones en crisis hace que las personas busquen información de manera activa. La gente depende más de la información que transmiten los medios de comunicación**
- * **La respuesta de la empresa o entidad debe darse en un tiempo inferior a las 24 horas de lo ocurrido**

¿Qué es una crisis ?

Es un cambio repentino que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización.

Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Dimensión pública

Los medios de comunicación dan a la disfunción que genera la crisis una importancia renovada que obliga a la empresa a justificarse.

I. Fases en el desarrollo de una crisis

1. *Fase Preliminar.* Se intuye ante determinados signos precursores.
2. *Fase Aguda.* Estalla la crisis. Los medio se adueñan del acontecimiento.
3. *Fase Crónica.* Sucesión de acciones y reacciones.
4. *Fase Post – Traumática.* Empresa y públicos estudian las consecuencias.

1. Fase preliminar

- * Defectos en proceso de producción
- * Accidentes e incendios
- * Contaminación bacteriológica en los productos
- * Contaminación ambiental
- * Atracador que retiene rehenes en su oficina
- * Demanda por acoso sexual
- * Escándalo por corrupción
- * Huelga de trabajadores
- * Aumento de precios
- * Atentados
- * Insatisfacción de los consumidores
- * Cambios legislativos
- * Caída del mercado
- * Publicidad comparada
- * Competencia desleal

- * Problemas del sector
- * Insatisfacciones de la comunidad vecina

2. Fase aguda. Momento de gran confusión. Los responsables de Comunicación, en corto espacio de tiempo, reciben información sobre los hechos que han provocado la crisis, la procesan y atienden una demanda constante de información por parte de los medios de comunicación.

3. Fase crónica. La crisis puede generar estudios de opinión sobre lo acontecido. En esta fase se producen las investigaciones, denuncias y promesas de adopción de medidas para reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.

4. Fase post – traumática. Se pone en marcha una serie de acciones para minimizar el deterioro de la imagen sufrida por la empresa. Se analizan las consecuencias y se rediseña el Plan de Comunicación.

II. Elementos clave de una crisis

- | | |
|--------------------|-----------------|
| A. Características | B. Causas |
| C. Públicos | D. Dificultades |

A. Características

Sorpesa. No existen crisis anticipadas al cien por ciento. Un estudio del Instituto de gestión de crisis de Indiana reveló que tan sólo el catorce por ciento de las crisis empresariales son inesperadas. El ocho por ciento restante son “crisis humeantes”, de las que la organización es consciente de los posibles daños mucho antes de que el público conozca los hechos.

Descenso paulatino de la calidad de la información La empresa no controla su discurso.

Los medios se disputan la primicia. Rapidez. Los comunicadores de la empresa están sometidos a un gran estrés y tienen que dar la apariencia de coherencia y responsabilidad.

Desestabilización. Los departamentos de comunicación, prensa y relaciones públicas deben responder a la necesidad informativa de periodistas impacientes.

Momentos de gran confusión

Unicidad. Cada crisis tiene sus causas. En cada caso se producen efectos diferenciadores del resto. Por muy bien que la empresa tenga diseñado un catálogo de posibles causas y efecto de una crisis, siempre existe el elemento sorpresa. Unido a la sorpresa se requiere constante flexibilidad en el Plan de Comunicaciones.

Urgencia. Generada por toda la crisis y caracterizada por:

- * Complejas dificultades que hay que afrontar
- * Afluencia de informaciones que hay que atajar
- * Se desata multitud de rumores
- * Existen muchos portavoces que obligan a la empresa a generar respuestas
- * Se desatan algunos problemas que estaban latentes

B. Causas

Objetivas: Cambios políticos, legislativos, en la dirección de la empresa, incidencias en la bolsa, defectos en la producción.

Subjetivas: Rumor, enfrentamiento con la competencia, etc.

Técnicas: Accidentes.

Políticas: Riesgo derivado de un estado de opinión.

Endógenas: Causa interna que primero afecta a la cohesión interna de la empresa, pudiéndose extender al exterior (Huelgas).

Exógenas: causa que primero afecta a la imagen de la empresa y después al interior (clientes).

C. Públicos

Internos: trabajadores, sindicato, directivos, accionistas y familia de los trabajadores.

Externos: clientes, proveedores, sector financiero, gremios, asociaciones, ONGs, entidades gubernamentales y comunidad en general.

D. Dificultades

Necesidad de tener un plan anticipado:

- * *Elaborando una estrategia eficaz:* La elaboración de una estrategia eficaz va unida a la política de comunicaciones de la empresa que, de alguna manera, ya es conocida con anterioridad a la crisis, es decir: transparente (Utilizar lo ganado y no ser barrera).
- * *Teniendo buenas relaciones con los medios de comunicación:* Este es un trabajo constante que siempre ayuda en los momentos de crisis. Por un lado, al tener identificados los contactos y al haber identificado a la empresa como una fuente de información posible y fiable.
- * *Elaboración de la imagen corporativa:* crear y reflejar, desde el interior de la empresa una imagen seria que connote solidez, responsabilidad social, proyección y honestidad, consecuente con la realidad de la misma, para que sea incuestionable.

Acciones comunicativas para abordar la crisis

- A. Prevención
- B. Puesta en marcha del Plan de Comunicaciones
- C. Actitudes
- D. Estrategias

A. Prevención

Decisiva por la multiplicación de crisis generadas por la complejidad de las actividades empresariales.

Creciente capacidad de comunicación para investigar por parte de los medios.

Fases de la prevención

- * Identificación y clasificación de riesgos. Teniendo registrado en el plan de comunicaciones todas aquellas posibles causas y efectos de una crisis y los motivos que lo pueden originar.
- * Análisis de los medios de comunicación claves. Tener identificados los medios que por las características de la crisis o de actividades de nuestra empresa, van a dar mayor difusión a la misma.
- * Elaboración de dossiers. Dar información sobre la empresa a los medios, aunque ya la tuvieran con antelación. Dar también mucha información técnica y estudios que indiquen que lo ocurrido es poco probable. Dar mucha información fiable a los medios para facilitar su trabajo, así conseguiremos que haya menos demanda de información y así hacer posible trabajar con más calma.
- * Identificación de públicos y preparación de los comunicados pertinentes.

B. Puesta en marcha del plan de comunicaciones

B.1. Fase Preliminar Personal

- * Política de Comunicación Interna
- * Desarrollar canales y redes de comunicación
- * Diseñar catálogos de posibilidades
Medios de Comunicación
- * Manual de crisis
- * Comité de crisis con portavoces
Públicos Específicos
- * Interlocutor único con credibilidad y conocimientos técnicos
- * Mantener hábito de comunicación permanente

Personal

- * Tener diseñada y equipada una buena estructura de comunicación interna
- * Desarrollar los canales para disponer de ellos en los momentos de crisis
- * Catálogos de posibilidades con causas y efectos
- * Formar a los trabajadores para actuar en crisis
- * Aquí es fundamental que los *canales de información* funcionen perfectamente.

Los responsables técnicos o los delegados del lugar donde ha estallado la crisis tienen que resolver multitud de situaciones y al mismo tiempo informar a los portavoces acerca del desarrollo de los acontecimientos.

B.2. Fase aguda

Personal interno

- * Recoger toda la información que provenga de los diversos medios.

- * Emitir una noticia a sindicatos y público interno por los canales diseñados.
- * Evitar que se transmitan mensajes diversos, manteniendo informados a los trabajadores
- * Conseguir feed-back de los trabajadores, mediante un seguimiento.

Medios de comunicación

- * Emitir notas de prensa o convocar ruedas de prensa
- * Envío de dossiers informativos

***Públicos específicos:* comunidad afectada**

- * Transmitir información inmediata y con transparencia
- * Sistema de comunicación que permita controlar la información
- * Contactos regulares los más personalizados posible
- * Facilitar argumentos para tranquilizar a los clientes asegurando la continuidad y calidad del servicio.

B.3. Fase Crónica

Personal

- * Utilizar redes de comunicación ascendente y descendente
- * Elaboración de dossiers que recojan los mensajes recibidos

Medios de Comunicación

- * Mantener la crisis al más bajo nivel posible
- * Decir la verdad
- * Emitir notas de prensa dando la información necesaria y teniendo en cuenta la multitud de emisores de información que existen.

Públicos específicos

- * Mantener una comunicación constante
- * Ofrecer información tranquilizadora y ofrecer soluciones

B.4. Fase Post-Traumática

Medios de Comunicación

- * Comunicar a los medios el desarrollo de los acontecimientos y el restablecimiento de las relaciones positivas.
- * Pulir y eliminar apreciaciones negativas.
- * Restablecer la imagen positiva ante los medios.

Públicos Específicos

- * Fomentar la confianza y agradecer el apoyo depositado.
- * Comunicar nuevas estrategias a accionistas.

Actitudes ante la crisis

Responsabilidad: Asumir el rol social por parte de la empresa, más allá del rol económico - financiero.

Humildad: Reconocer los errores.

Buen entendimiento: Empatía con los públicos destinatarios, ponerse en el lugar del otro:

- * Periodistas: no quejarse de su insistencia.
- * Sociedad: la producción continúa.
- * Afectados: “afortunadamente solo han habido heridos”.

En nuestro afán por minimizar los efectos de la crisis o dar sensación de normalidad, se pueden dar mensajes equivocados.

Estrategias de respuesta durante la crisis

- a) Estrategia del Silencio
- b) Estrategia de Transferencia de responsabilidades
- c) Estrategia de la Negación
- d) Estrategia de la Confesión

a) Silencio

Ventajas: Sencilla, eficaz (cuando los rumores son falsos)

Desventajas: El silencio es mal visto, hay que dar la cara. Otros hablarán de ti

b) Transferencia de responsabilidad

Ventaja: Obliga a otro a justificarse.

Desventajas: Está mal visto. Aparece como incapacidad para asumir responsabilidades. Si es empresa de servicios se verán salpicados.

c) Negación. Cuando la información es infundada

* No se puede aplicar sistemáticamente

d) Confesión. Aceptar el error y asumir responsabilidades

Ventaja: la verdad da valor a la empresa

Desventaja: la imagen de la empresa es gravemente amenazada

Estrategias de la post-crisis

* Cambiar de portavoz si la imagen de la empresa ha quedado asociada a la crisis.

- * Trabajar para restablecer la imagen de la empresa.
- * Mantener el contacto con los públicos identificados durante la crisis.
- * Extraer enseñanzas de la crisis.

Preguntas que se pueden esperar durante la crisis

- ¿Qué ha ocurrido?
- ¿Qué lo ha causado?
- ¿Cuál es el plan para remediarlo?
- ¿A cuánto asciende el daño?
- ¿Cuándo habrá más información al respecto?

Dar mucha información. Cuando se manda una nota de prensa, si no está clara, generará muchas llamadas que obligan a multiplicar nuestro esfuerzo.

Preguntas que se pueden esperar en una catástrofe. Número de personas heridas, naturaleza de los daños recibidos, ¿qué error provocó el daño?

Deterioros inmobiliarios. Valor estimado de las pérdidas, descripción de la propiedad inmobiliaria, daños derivados a otras propiedades, cobertura o protección de seguros, anteriores siniestros en la misma área.

Causas de la crisis. Número de implicados, testimonio de especialistas, cómo fue descubierta la emergencia, avisos previos o incidencias de peligro.

Necesidades logísticas. Dónde está la inspección de policía, hospital, bomberos, defensa civil, cruz roja, anti-explosivos y otras entidades de seguridad más cercanos. De igual forma directorio de teléfonos y repartirlos a los trabajadores.

La comunicación formal en tiempos de crisis debe adquirir rasgos de comunicación productiva en aras del diálogo, y en busca del consenso social.

Se debe actuar con la verdad y ser muy oportunos.

La comunicación en las crisis institucionales

*Alfredo Bisquert Vicens**

Introducción

(Entrada propedéutica para un recorrido epistemológico)

Coincidiendo con el profesor Francisco Suárez¹, no pretendo plantear "... un enfoque epistemológico que determine si *organización* es o no lo mismo que *institución*, se sabe que no es así, así como también se sabe que muchas veces los autores los toman indistintamente; de tal forma se debe evitar ser más papista que el Papa".

Como en el campo de la *Comunicación* tenemos un largo camino recorrido, y contamos ya con un marco teórico al menos suficiente como para conceptualizar el término *comunicación*, podemos, siquiera provisoriamente y para los fines de esta ponencia, aceptar que tampoco vale la pena agotar nuestros esfuerzos en diferenciar -en términos absolutos- la *Comunicación Organizacional* de la *Comunicación Institucional*.

* Argentino. Magister en Gestión de Organizaciones Públicas con mención en Administración de las Comunicaciones Sociales. Técnico en Propaganda, Publicidad y Relaciones Humanas. Profesor universitario.

1 Titular de la Cátedra de Sociología de las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y coautor del libro "Analista Organizacional ¿Profesión o saber?"

Nuestro contexto contemporáneo se caracteriza por su *complejidad creciente*. Pero el pensamiento contemporáneo no asume todavía esa complejidad. Con frecuencia nos convencemos a nosotros mismos que un fenómeno estudiado es más simple de lo que realmente es y caemos fácilmente en *el reduccionismo...* Como predica Edgar Morin: *“Nunca, en la historia de la humanidad, las responsabilidades del pensamiento fueron tan abrumadoras”*.² Desde otras latitudes, Augusto Pérez Lindo se expresa en consonancia: *“La conciencia crítica y la apertura ante el surgimiento del nuevo mundo constituyen el desafío filosófico más importante de este momento”*.³

Es precisamente en esos escenarios en los que imaginamos los futuros posibles, donde queremos posicionar a la comunicación como elemento estratégico en la gestión de las organizaciones sociales, *particularmente en situaciones de crisis*.

La *crisis* contemporánea global contiene muchas señales de *peligro* pero, simultáneamente, cada peligro puede ser también una *oportunidad* para transformar la crisis.

Contextualizando la idea de crisis en el marco de las instituciones, podemos definirla desde una perspectiva triple: *fenoménica, taxonómica y secuencial*.

La perspectiva *fenoménica* nos permitirá percibir y vivir la crisis tal como se nos aparece; en la *taxonómica* se procurará tipificarla aplicando criterios de clasificación y la *secuencial* nos acercará al análisis y seguimiento del desarrollo concreto del fenómeno que nos afecta.

Todas las perspectivas o miradas posibles estarán acompañadas de procesos dinámicos de comunicación estratégica, entendida como herramienta de gestión.

2 MORIN, Edgar. *La cabeza bien puesta*, pág. 20.

3 PÉREZ LINDO, Augusto. *Nuevos paradigmas y cambios en la conciencia histórica*, pág. 7.

La naturaleza y los efectos de una crisis son muy variados. Si bien podemos acordar que, en general, las crisis son acontecimientos aleatorios y no deseados, debemos también aceptar que son bastante más frecuentes de lo que en principio podría pensarse.

Ya tenemos mínimamente delineado el camino: la polisemia, pero también la riqueza, del concepto comunicación organizacional o institucional; el contexto contemporáneo observado desde el paradigma de la complejidad; el desafío de los desafíos (la reforma del pensamiento) y una idea de crisis global e institucional y su imprescindible relación con la creciente necesidad de comunicación.

La comunicación en y para las organizaciones

Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, lo institucional puede ser pensado como un fértil campo de problemáticas con atravesamientos múltiples.

Posicionados en este paradigma, hablamos de *campo organizacional-institucional* como un ámbito donde los sucesos humanos ocurren y donde la comunicación adquiere relevancia en las tramas de relaciones diversas.

La importancia de la comunicación en todos los órdenes de la actividad humana pero, especialmente, la cada vez más necesaria intervención de este proceso dinámico en las relaciones, ya no solo interpersonales sino primordialmente intra y extra interinstitucionales, se ha ido acrecentando desde hace algunas décadas y, sin duda, lo seguirá haciendo a un ritmo aún más creciente en los próximos años.

“Desde 1983, fecha en que Chester Barnard dijo que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, se ha

demostrado continuamente que el hombre y la mujer de una organización son una persona comunicativa”.⁴

La comunicación organizacional es un género comunicacional, que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.

Para Norbert Wiener “... la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido”.⁵

La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones concurrentes, entre ellas:

- * La comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas.
- * La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación.
- * La sociedad tiene el derecho y también la obligación de conocer a las organizaciones y pronunciarse sobre ellas expresando sus opiniones.

4 GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, pág. 19

5 WIENER, Norbert. En: DEUTSCH, Karl. *Los nervios del gobierno*, pág. 106.

La comunicación se ha tomado a menudo como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura. La comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante.

Las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes. El análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento de las instituciones.

Todo trabajo comunicacional e institucional exige un enfoque multidisciplinario. La comunicación se diversifica y se densifica constantemente. Sus técnicas se especializan y proliferan. El tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden.

¿Cómo puede restablecerse el orden y la coherencia? Con una gestión estratégica y planificada de la comunicación. La misión de esta gestión es, básicamente, conseguir e implantar una única voz, un discurso único y una única imagen en la diversidad y continuidad de la organización.

A esta altura de la reflexión resulta válido recordar que: “La gestión ha utilizado siempre la comunicación, pero sin reconocerla como una variable estratégica. (...) Pero, aunque la comunicación es un instrumento al servicio de la gestión, no es en absoluto un modelo de gestión”.⁶

¿Cuáles son las funciones y la posición del gestor de las comunicaciones en una organización? Joan Costa nos responde que el *Director de Comunicación (DIRCOM)*. Un generalista polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones,

6 WEIL, Pascale. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, pág. 223.

constructor de identidad, guardián de la imagen corporativa, todo al mismo tiempo. "... el producto último de su cometido es la Imagen Corporativa. Pero la imagen no se hace sólo comunicando, sino actuando y con un esfuerzo integrador y consistente".⁷

En la literatura específica reciente se plantea el surgimiento de una Teoría General de las Organizaciones que integra decididamente a la Comunicación en el desarrollo institucional.

"... mi adscripción a una Teoría General de las Organizaciones implica un compromiso multidisciplinario (la revisión de disciplinas como la Antropología, la Sociología, la Psicología Social, *las Ciencias de la Comunicación*, la Ciencia Política, la Economía, etcétera); de otro modo no se entendería al hombre en la organización. También supone una revisión de ciertos vectores estructurales (como la personalidad, la interacción, los roles, el poder, el liderazgo, *las comunicaciones*, el conflicto, etcétera) sin los cuales no se comprenderían las regularidades propias de la organización".⁸

En este sentido consideramos que la organización es un espacio de interacción y aprendizaje, atravesado por la comunicación.

La comunicación estratégica en situaciones de crisis

En situaciones de crisis es cuando más se evidencia la vulnerabilidad de la imagen institucional.

"La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil, porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el *Director de Comunicación* ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia".⁹

7 COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, pág. 266.

8 DURANTE, Rola. *Las organizaciones que aprenden*, pág. 13.

9 COSTA, Joan. *Op. Cit.*, pág. 266

Los factores que intervienen en una situación de crisis pueden ser múltiples y diversos. Sólo a título de ejemplo mencionamos algunos que creemos significativos:

- * Relaciones antagónicas localizadas en ciertos puntos de la organización.
- * Su existencia es conocida por los participantes y genera malestar institucional.
- * La organización no puede mantener el conflicto por mucho tiempo, por razones de supervivencia.
- * La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control.
- * Existe una pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia.

Como síntesis integradora de estos elementos podemos decir que la crisis institucional enfrenta a las organizaciones con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. Resultan interpelados el sentido y las metas y, a veces, los propios fundamentos institucionales. Puede hablarse, entonces, de diversos tipos: *crisis de funciones, de modelo, de proyecto*. Cada uno de ellos implica distintos grados de compromiso y efectos en el funcionamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización.

El hecho más característico de las crisis consiste en la aparición de momentos de incertidumbre en el comportamiento de algunos elementos constitutivos, en algún lugar del sistema o bien en ciertos estados específicos.

Ida Butelman¹⁰ describe un conjunto de nociones a las que alude el concepto de crisis:

- * Perturbación y ausencia rápida de solución
- * Desorden e incertidumbre asociada a parálisis.
- * Bloqueo y desbloqueo
- * Contradicción y paradoja
- * Transformación y cambio

Toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional.

“La información es un derecho de todas las partes en juego, pero algunas firmas la toman como una fastidiosa obligación y no admiten que, sobre todo, es un derecho del público. Una organización que guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público”.¹¹

Según Justo Villafaña¹², las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas:

- * Identificación de la crisis
- * Enfrentamiento de la crisis
- * Resolución de la crisis
- * Gestión de la postcrisis

Estas etapas configuran el *Plan de Crisis*. Sus funciones comunicativas básicas son: *elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar*.

10 BUTELMAN, Ida. *Pensando las instituciones*, págs. 187/189.

11 BORRINI, Alberto. *La mejor crisis posible es la que se logra evitar*. Diario La Nación, 14 de setiembre de 1999.

12 VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*, págs. 304/309.

Entre las herramientas imprescindibles se destaca el *discurso de crisis*. El mismo debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a implicaciones, responsabilidades y roles, sin ambigüedades.

Las acciones comunicativas imprescindibles en un Plan Estratégico para la crisis son, entre otras:

- * Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa
- * Emitir un comunicado de prensa en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo
- * Priorizar la atención de los medios de comunicación en general
- * Privilegiar el máximo esfuerzo en la atención al cliente

Análisis de caso

Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zúñeda, refiriéndose a la *publicidad institucional de problemas*, expresan: “En un mediano o largo plazo, las campañas de publicidad institucional pueden tomar la forma de programas educativos o informativos, que son especialmente adecuados para las industrias que trabajan directamente con el ambiente (forestales, químicas, petroleras, etcétera). Estas empresas, por operar con recursos que son patrimonio de la sociedad, deben actuar con mayor responsabilidad y deben mostrar a la comunidad que trabajan a conciencia con los recursos naturales, a la vez que buscan la colaboración de todos en la protección de los espacios comunes”.¹³

En este marco se inserta el caso que analizaremos en la exposición de esta ponencia.

13 AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZÚÑEDA, Carlos. *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*, pág. 81.

En Mendoza (Argentina), con motivo de una fuerte crisis energética y mediante un convenio firmado entre la Universidad Nacional de Cuyo y EMSE (Energía Mendoza Sociedad del Estado) llevamos a cabo la campaña educativa *“Uso responsable y solidario de la energía”*. Los responsables fueron alumnos de la carrera de Comunicación Social de nuestra universidad.

Conclusiones

- * Sobre los cimientos de la identidad y la cultura de las organizaciones se construye y expresa la identidad corporativa. La personalidad hace a la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental para la imagen corporativa.
- * La importancia estratégica de la comunicación en la gestión institucional exige que ésta ocupe un lugar en el directorio de cualquier organización, a través del Director de Comunicación.
- * Las respuestas a las situaciones de crisis, manteniendo las dosis de creatividad que cada una requiera, pueden y deben ser planificadas, operativizadas con herramientas y estrategias apropiadas.
- * Las situaciones de crisis deben enfrentarse desde una cultura y una práctica de la comunicación organizacional.

La comunicación publicitaria en la globalización

*Carlos de las Heras Pedrosa**
*Cármén Jambrino Maldonado**

Introducción

La globalización es uno de los conceptos más utilizado actualmente en la Economía. Las noticias en los medios de comunicación sobre fusiones de empresas son algo habitual y estas fusiones no podrían ser una excepción en publicidad. En este ámbito, siempre se ha dicho “piensa en global y actúa en local”, pero la realidad es bien diferente y lo único que importa es como actúas, no como piensas.

La empresa publicitaria no puede ser diferente cuando las compañías de productos, bienes o servicios; los clientes e incluso el sector de los *media*, cuya máxima ideología es la defensa de la libertad y la lucha contra los monopolios, consiguen librarse de las redes globalizadoras.

* Español. Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialista en Desarrollo de Comunicación Audiovisual y Publicidad.

* Española. Comunicadora Social, especialista en Relaciones Públicas.

En publicidad, las fusiones se han caracterizado por actuar en dos líneas, las horizontales y las verticales. El primero de los casos es la denominada agencia de servicios plenos, formada por diferentes empresas especializadas en una misma materia, lo que le permite actuar con plena libertad para dar servicios a terceros clientes o, incluso, a los mismos anunciantes que no están dispuestos a confiar su presupuesto de comunicación a una sola agencia.

El segundo grupo son las uniones con otras agencias regionales o simplemente en distintos focos de interés publicitario. En el caso español, la implantación de agencias es un ejemplo típico en Madrid y Barcelona con distintas denominaciones sociales. Esta es una consecuencia de la limitación que sufren las principales agencias con sus clientes o cuentas, debido a que cubiertos todos los sectores no pueden acceder a otros, ya que entrarían en un conflicto competitivo.

De lo expuesto anteriormente se deduce que el sector publicitario quedará controlado por tres o cuatro grandes grupos de comunicación. Sin embargo, estos grupos deberán tener un nuevo concepto, no de multinacional tal y como hoy conocemos, con grandes estructuras, sino de multinacional basado en grandes redes. En el sector publicitario, el concepto de red es el que se ha desarrollado en la concentración publicitaria: especialización en técnicas, segmentación de mercados, etcétera.

Resulta evidente que las nuevas tecnologías de la información facilitan el mercado de redes, porque mientras en la era industrial lo que se necesitó fueron grandes estructuras, en la era de la informática el requerimiento son las redes.

Metodología

Para hacer honor al título y tratar esta ponencia con una aceptable, aunque siempre cuestionable, profundidad, habría que

comenzar delimitando el concepto, un tanto ambiguo, de *globalización*; después, examinar las particularidades de una economía globalizada para, finalmente, abordar los retos y cambios que tal situación plantea a las empresas publicitarias y de relaciones públicas.

Concepto y terminología

El término *globalización* y los calificativos vinculados a él no son algo nuevo, lo que sí es reciente son el auge y la notoriedad por ellos alcanzados. Algunas de las expresiones acuñadas y relacionadas con esta noción son: aldea global, mercado global, corporación global, estrategia global, conflictos o problemática globales, tecnoglobalismo y hasta la primera revolución global y, cómo no, también los de economía y empresas globales.

Estamos, por tanto, ante un concepto de actualidad que está en la cúspide de su ciclo vital en cuanto a su utilización, y cuyo significado y repercusiones son oportunos para el análisis. Se emplea muy frecuentemente como sinónimo de *internacionalización* aunque, en realidad, tiene matices diferenciados.

La historia nos muestra que las relaciones comerciales y de intercambio entre pueblos son algo que se ha producido desde siempre; incluso en determinados espacios geográficos, durante años tuvieron una magnitud y una intensidad considerables, que hoy se consideran lejanos a la presente situación. De una manera sintética, y con seguridad excesivamente simplista, podemos identificar tres dimensiones en el desarrollo del intercambio entre países.

Primero se situaría lo que denominamos comercio internacional, intercambio de productos entre países fácilmente cuantificable con las cifras de exportaciones e importaciones. El aspecto esencial es la transacción de productos.

En segundo lugar, la noción de internacionalización supone un mayor grado de interdependencia e interrelación entre los países. A más de aumentar el comercio internacional de bienes y servicios, desarrolla flujos de naturaleza física, financiera así como la movilidad de personas, todo esto se concreta en operaciones de inversión directa, transferencia de tecnología y de información.

Finalmente, el fenómeno de la *globalización*, que es un proceso complejo en el que las actividades, entre otras las económicas, se desarrollan intentando superar las fronteras nacionales, comprende el incremento de la inversión directa y el desarrollo de nuevas fórmulas de inversión en el ámbito internacional. Este factor pasa a constituir la principal forma de relación entre los países, superando al comercio internacional, característica notoria de la internacionalización o el desarrollo de los mercados financieros, con una dinamicidad sorprendente mediante la navegación informática. Todo esto, favorecido e impulsado por la innovación y desarrollo tecnológicos que se materializan, de forma especial, en dos campos:

- * *El de la información, con los avances en el tratamiento, manejo, análisis y comunicación de la información; y,*
- * *En el desarrollo de los medios de transporte y logísticos.*

Pero, como indicaba Levitt (1986), el proceso de globalización no se desarrolla de forma lineal y sin resistencia; es más, se presenta de forma diferente según los sectores, segmentos y etapas de la producción. Ahora bien ¿cuál es el panorama de este horizonte globalizado? ¿Cuáles son los cambios paralelos que se han producido o que son impulsados por el proceso de globalización?

Para comenzar, estos cambios son bruscos y de carácter generalizado, ocurren en áreas geográficas muy diversas y afectan al ámbito político, social, económico, tecnológico y cultural. Esto origina una problemática generalizada que reclama investigación, diagnósticos y decisiones a escala mundial, una *resolútica global*.

Es inadecuado afrontar esta nueva situación con tratamientos locales; la cuestión ambiental es un buen ejemplo de ello. Cada vez con mayor frecuencia se repiten catástrofes cuyas consecuencias afectan a zonas extensas; hasta no hace mucho tiempo los problemas de deterioro ambiental pudieron tener tratamiento local, hoy eso ya no es posible. No se puede tratar con recetas locales la emisión de sustancias químicas no biodegradables, los desechos radioactivos, los residuos industriales que afectan bosques y aguas muy lejanas, la contaminación atmosférica o el efecto invernadero.

Otros problemas globales son la explosión demográfica y las diferencias norte-sur, la desigualdad entre países ricos y pobres o la ansiada incorporación, por parte de miles de millones de personas, a estándares de consumo de la minoría desarrollada. Tampoco pueden tener un tratamiento local las consecuencias del avance tecnológico, como los que se producen en genética o el desarrollo de las autopistas de la información con su consecuente gestión y control, por poner algunos ejemplos.

En fin, no se trata de hacer un inventario exhaustivo de los problemas ambientales, demográficos, sociales, políticos o culturales con implicaciones globales. Si nos centramos en los aspectos económicos buscaremos determinar cuáles son los rasgos característicos de esta economía globalizada, pues su propia existencia es cuestionada en todos los sectores. Nos encontramos básicamente con un problema de medida.

El término global es un concepto teórico que precisa de indicadores y definiciones operativas que permitan descender su comprensión al terreno de lo empírico para comprobar el grado de globalización, puesto que sería más adecuado hablar en términos graduales. A nivel intuitivo, esta duda parece razonable, es asumible que no todos los sectores económicos tienen el mismo grado de

globalización. Pero, al mismo tiempo, tampoco es excesivo admitir que el nivel de globalización para cualquier sector es ahora mayor de lo que nunca lo ha sido y que, además, estamos ante un proceso progresivo.

Desde esta perspectiva mundializada, en el contexto de la economía cabe destacar una serie de hechos. Existe una concentración del poder económico en zonas concretas, que además intentan consolidarse en procesos de unión geoestratégicos, tal es el caso de América del Norte, de la Unión Europea y del Japón y, de los países del Sudeste Asiático, por recoger los más notorios.

Por lo general, se ha adoptado un sistema de economía de mercado, concepto suficientemente amplio como para dar cabida a un gran abanico de modalidades. Sin embargo, al mismo tiempo que se aceptan los mecanismos de mercado, se asume que no son la panacea que resuelve importantes problemas de consecuencias internacionales, como los ambientales, los paros o la desigualdad social.

Desde hace tiempo se viene propugnando una mayor libertad de los intercambios por el GATT. Primero con la Ronda Tokio, después con la Ronda Uruguay, hasta que recientemente se ha creado la Organización Mundial del Comercio, con la pretensión de establecer un sistema comercial mundial que responda a los nuevos retos. Aunque esto no ha impedido que existan excepciones o tratos especiales a productos agrarios, a servicios o a determinados productos industriales de considerable importancia estratégica o no.

Por otro lado, los términos competitividad y competencia se ensalzan a todos los niveles, factor que resulta paradójico con las aspiraciones de ganar cuotas de mercado y de poder, con la formación de grandes grupos a escalas nacional e internacional, que controlan la mayor parte de las cifras de negocios de cualquier sector.

En otro orden de cosas, diferentes argumentos inducen a

cuestionar la posibilidad de un crecimiento económico sostenido a escala mundial. La situación actual presenta una bipolarización marcada, así como una gran masa de población sumida en la pobreza; mientras que el resto, la gran minoría, disfruta de niveles de consumo con muestras de saturación.

Todo esto induce a pensar en la necesidad de idear un sistema redistributivo internacional o un mecanismo internacional de fondos de cohesión.

El progreso tecnológico nos empuja a una sociedad de la información mucho más interdependiente entre todos sus miembros, pero que tiene su talón de Aquiles. Esta sociedad supone, o al menos permite, una mayor concentración del poder y de toma de decisiones, lo que podría utilizarse con fines dudosos, provocando una situación en la que son pocos los que saben y pueden y, en la que muchos los que no saben, ejecutan y sufren las consecuencias.

Junto a esto se va generando una gran masa de personas que no encuentran trabajo, no solamente en forma temporal sino dramáticamente definitiva; incluso, en las denominadas sociedades desarrolladas. El avance tecnológico, las exigencias de la competencia internacional, la deslocalización de las empresas o la saturación del consumo son factores que pueden provocar desempleo y, por tanto, hacen necesario un replanteamiento de la forma como se ha concebido el trabajo hasta ahora y de la gestión de los recursos humanos. El debate está servido, y cada vez con mayor insistencia se habla de la distribución del trabajo y, como siempre, surge el problema de la concreción de la idea.

En suma, se presentan aspiraciones que colisionan. La actuación contra la desigualdad frente al déficit público creciente; la búsqueda de la eficiencia y eficacia en las empresas frente a la burocratización y a unas estructuras organizativas *artríticas*; los deseos de liberalización y desregulación (¿en el ámbito de país o a

escala mundial?) con la necesidad de regular las nuevas situaciones derivadas de los avances tecnológicos y de los procesos de mercado. Estas son algunas de las paradojas que debido a esta nueva situación, y que dada la capacidad de autodestrucción que ha alcanzado, generan conflictos que van a manifestarse en el terreno de lo económico más que en el de lo militar.

Lógicamente, la empresa se ve afectada por todas estas circunstancias, hasta tal punto en que una revisión de su estructura y de sus formas de organización se hace imprescindible. Se plantean retos y cambios que afectan a su dimensión, a su localización y a los distintos subsistemas que la forman.

La empresa que adopta esta perspectiva global considera a su mercado como un todo, como si tuviera una dimensión mundial, sin establecer divisiones geográficas más o menos amplias para distinguir particularidades locales.

La adopción de esta perspectiva por parte de la empresa está estimulada por los referidos factores de índole política; es decir, por los procesos de integración internacional y de liberalización comercial, por los cambios en la situación competitiva internacional, por las modificaciones en los hábitos y comportamientos de los consumidores y por la homogeneización en las exigencias de la demanda, así como por las necesidades de producción a precios competitivos y con economías de escala. Todo esto, acelerado por el desarrollo tecnológico que posibilita, en forma paralela, el diseño de productos en un lugar, y su elaboración en otro muy lejano donde los costos sean menores.

Frente a esta situación, ¿cuál es la dimensión óptima? ¿Cuáles son los criterios de localización? ¿Qué consecuencias tienen? ¿Interesa, en tal caso, cómo determinar la estrategia global a seguir? sabiendo que, seguramente, no hay una única estrategia global a aplicarse.

Desde la óptica de la comunicación ¿cómo identificar socio-estilos en el ámbito global? En el caso de que se puedan delimitar

¿cómo desarrollar las estrategias de comunicación con ese carácter global? O bien, ¿qué consecuencias tienen y cómo afrontar y gestionar los cambios tecnológicos? ¿Cómo organizar el trabajo y la producción desde esta nueva perspectiva?

¿Cómo afrontar la nueva situación competitiva con cambios tan bruscos y con exigencias de una calidad cada vez mayor? ¿Cuáles son las medidas impulsoras y de fomento, desde una perspectiva de país, necesarias para que las empresas, en particular las PYMES -pequeñas y medianas empresas-, puedan acometer los desafíos de una economía globalizada? ¿Cuáles son las consecuencias sociales que se derivan?

Sin embargo, esta tendencia globalizadora coexiste con la diversidad. Estos y otros interrogantes que se plantean al analizar el papel de la empresa en una economía globalizada son los que han preocupado a muchos investigadores y, sobre todo, desde finales de los años 80, han generado una amplia literatura que profundiza en estas líneas de investigación.

La empresa publicitaria en una economía globalizada

La empresa es una entidad social en la que, de forma pormenorizada y a nivel micro, se van a plasmar estos macrocambios, que exigen respuestas cuyas consecuencias se proyectan en toda la sociedad.

La globalización macroeconómica va ligada a una globalización microeconómica que se manifiesta en todos los ámbitos de las decisiones empresariales, y no solamente en la gran empresa, mucho más familiarizada con este fenómeno pero que, sin embargo, se enfrenta a problemas de estructura y de flexibilidad de adaptación; sino también, las pequeñas y medianas empresas, más dinámicas, ágiles y flexibles están inmersas en él, bien sea de forma activa o como consecuencia de adoptar una estrategia de crecimiento y de expandir sus sistemas de funcionamiento y de comercialización; las

innovaciones tecnológicas deberían buscarse en el terreno que la información y la logística permiten, ya sea por obligación, por el aprovechamiento de una especialidad o ventaja o por la necesidad de enfrentarse a situaciones críticas; o bien sea de forma pasiva, como consecuencia de las estrategias de índole global que implementen las empresas competidoras; en definitiva, la presión que ejerce una nueva situación competitiva.

Lo expuesto es una plataforma para la reflexión y la investigación. Es un punto de inicio para afrontar los retos y cambios, que ya han surgido junto a nosotros como consecuencia del proceso de globalización.

En las últimas décadas hemos asistido a cambios importantes en la concepción de la empresa. La evolución del desarrollo económico ha propiciado los siguientes escenarios: hasta mediados de los años 70, las empresas se hallaban inmersas en un contexto denominado *economía industrial*. Si en los años 50 era prioritario producir, ahora es preciso hacerlo al mejor precio. Las empresas debían adaptar sus sistemas productivos para conseguir los productos al precio más competitivo. Durante la siguiente década, lo importante fue adecuar el producto a las necesidades del consumidor hasta mejorar su calidad. Para muchos, éste ha sido un contexto de *destrucción creativa*. Desde los 90, el culto al consumidor ha sido ampliamente superado. Hay que ofrecerle no solo el producto que mejor puede satisfacerle, al mejor precio posible y con la máxima garantía, sino también en el menor tiempo.

Superadas las etapas de economías industriales y de destrucción creativa nos adentramos en la “economía de la información”. En este contexto aparecen las causas que recomiendan a las empresas que desean mantenerse en la cresta de la ola optando por la globalización.

La empresa actual se enfrenta a un mercado global compuesto de múltiples segmentos que deben ser satisfechos. La acción

preferente en un ámbito local o próximo facilita el conocimiento del potencial cliente y el ajuste de los productos a los diversos segmentos. La tendencia a la globalización, a la que hoy se enfrentan las empresas, presenta, junto a una mayor facilidad de comercio, cierta complejidad.

Varios hechos ayudan a desarrollar y realimentar esta tendencia:

- a. La aparición de las grandes regiones económicas, al estilo de la Unión Europea, ha borrado las fronteras comerciales; así, los mercados *locales* se han dimensionado espectacularmente.
- b. Los resultados obtenidos por el GATT en la eliminación de las trabas al comercio, especialmente arancelarias, entre todos sus miembros.
- c. Los avances en la comunicación, que han conseguido dotar de cierta *homogeneidad* los gustos y costumbres del consumidor medio.

Hasta aquí se han analizado las implicaciones que la globalización puede suponer para las empresas internacionales, con una supuesta dimensión importante. Se han apuntado soluciones para mantenerse en los principales lugares de la clasificación económica del futuro próximo. Pero, ¿y las PYMES tienen que desarrollar una estrategia similar para sobrevivir?

El tejido industrial en el mundo está liderado por un grupo de empresa de tamaño considerable, que manejan presupuestos muy superiores a los de muchos gobiernos del planeta. Pero su actividad se complementa con la de un amplísimo número de pequeñas empresas proveedoras y usuarias o simplemente subsidiarias de los grandes grupos.

La penetración internacional de la empresa de tamaño pequeño y mediano se realiza mayoritariamente a través de la figura mencionada del exportador global. Es complejo, especialmente

desde una óptica financiera, plantearse otros métodos de salida al exterior. Las PYMES carecen de una imagen de marca global fácilmente reconocible por el potencial cliente. Pero no por ello su capacidad de comerciar en el mercado global se ve disminuida.

Podrían señalarse como ventajas claves de este tipo de empresa a la :

- * Rapidez en la toma de decisiones, que permite corregir prontamente las acciones de la empresa para adaptarse mejor a las distintas categorías de consumidores.
- * La posibilidad de uso positivo de la ventaja competitiva, que conlleva la pertenencia a un bloque económico desarrollado reconocible y bien considerado.

Conviene, asimismo, señalar que si el producto de estas PYMES, que actúan en áreas geográficas reducidas, es diferente o el consumidor lo percibe como tal ante un mercado potencial adecuado, nada impide la coexistencia pacífica y permanente de este tipo de empresas sin vocación global con las otras. El riesgo de las empresas locales es, necesariamente, más concentrado y la defensa ante ataques de la competencia más débil, ya que no puede defenderse compitiendo en otros mercados. Sin embargo, su posicionamiento permanecerá estable en la medida que pueda mantener la diferenciación a un nivel esperado de calidad y precio competitivo.

Estructuras clásicas de internacionalización

Las empresas han afrontado al mercado mundial utilizando normalmente uno de estos cuatro modelos:

1. *Óptica del exportador global.* Esta forma de organización coincide con el modelo ajustado de configuración geográfica. La empresa tiene muy concentradas las actividades de la cadena de valor.

Su punto fuerte lo constituyen las ventajas de escala que puede conseguir, tanto en el aspecto productivo, cuanto en el de aprovisionamiento y de ubicación, además de la facilidad de coordinación de las propias actividades. Su debilidad estriba en el proceso de distribución, pues el éxito en los mercados mundiales estará sujeto al desarrollo de una eficiente red de distribuidores. Será difícil mantener el manejo de todo el canal; la empresa puede perder el control de los últimos eslabones de la distribución. La existencia de personal expatriado, en colaboración de empleados del mercado al que se desea penetrar, ayudará al control de las últimas fases del proceso de comercialización. La buena implantación del exportador global puede favorecerse con ayuda institucional; los Ministerios de Comercio suelen propiciar la creación de organismos que se convierten en auténticas vías de expedición de los productos locales.

Las empresas que utilizan esta estrategia de salida a mercados internacionales acostumbran a realizar los planes a plazos relativamente cortos. Esta forma de acceso al mercado mundial ha sido utilizada preferentemente por empresas japonesas. Las limitaciones generales a este tipo de organización internacional generan determinados costos de transacción, cuando el valor de la mercancía es relativamente bajo respecto al coste de transporte y las trabas en la frontera.

2. Óptica multinacional. La empresa realiza muchas de las actividades de la cadena de valor en distintas áreas geográficas. Acostumbra a concentrar en la sede central las tareas relativas a I+D y aspectos generales de la comunicación. Se desarrolla internacionalmente a través de la creación de centros clónicos, que reproducen la oferta de igual manera en todos los mercados, siempre tratando de aprovechar al límite las economías de escala. En algunos casos se trata simplemente de filiales distributivas, en otros de filiales productoras, en forma total o parcial en comparación con la matriz. Sus estrategias alcanzan preferentemente períodos medios. El control de actividades, por parte de la empresa principal, es muy estricto.

Entre sus puntos fuertes está la capacidad de integración en los mercados donde se ubican, ya que forman parte del tejido empresarial autóctono y la eliminación de trabas en frontera (en el caso de las productivas). Como debilidades destacan el volumen de recursos necesarios para realizar las diversas instalaciones y el peligro de no aprovechar plenamente su capacidad. El despliegue multinacional ha sido utilizado en forma frecuente por las empresas estadounidenses pioneras en la penetración de mercados muy protegidos o emergentes.

3. *Óptica multilocal.* Dentro del aspecto internacional el mercado mundial destaca su vocación localista en varios aspectos: se adapta mejor a las exigencias de mercados locales, por ello sacrifica la obtención de economías de escala. Soporta menores niveles de control y coordinación por parte de la sede central, lo que le otorga mayor grado de autonomía. Sus estrategias se mueven en el corto plazo. La integración en el tejido económico local es máxima. Muchas empresas europeas han escogido este sistema de crecimiento exterior. Una característica común a estos tres sistemas de crecimiento internacional es que las empresas mantienen un marcado carácter *individualista* y abordan, de manera solitaria, la penetración en los mercados exteriores. La acción individual se enfrenta frecuentemente a *limitaciones* en recursos, conocimientos u otros. En cuanto se refiere a la planificación, no suele realizarse a largo plazo.

4. *Óptica global.* Los factores de regionalización, eliminación de trabas en frontera y comunicación están propiciando la transformación de las estructuras clásicas, que operan en solitario. La complejidad del mercado mundial exige el paso de una filosofía parcial a otra global, lo que está estimulando las aventuras empresariales conjuntas.

Alianzas temporales, acuerdos y cualquier forma de cooperación son el denominador común de las empresas que se prestan a cambiar su tradicional modelo individualista, y por tanto

más costoso, por un modelo más *participativo* que logra aportar nuevas ventajas competitivas. La unión de fuerzas conjuntas permite eliminar cualquier tipo de límites.

Globalizar la actividad es mucho más que hacer negocios en muchos países del mundo. El concepto de globalización se refiere más a la forma *como* se organiza la actividad empresarial y menos al lugar *donde* se localiza. Significa que sí existe un planteamiento mundial en lo relativo a productos, marketing, producción, logística e I+D. Se trata de abordar los mercados mundiales equilibrando las cualidades intrínsecas de los productos con los deseos de los consumidores locales. Nada garantiza que los habitantes de un país perciban de igual manera las necesidades hacia ciertos productos; lo significativo es la pertenencia a un grupo o a un segmento determinado, sea cual fuere el origen geográfico del mismo.

Adoptar una estrategia global, desde este punto de vista, consistirá en desarrollar una segmentación no necesariamente geográfica aprovechando las ventajas de escala que tales micro o macro parcelas pueden alcanzar. La empresa global es reconocida por el consumidor en cualquier lugar del mundo (ejemplo: carretes fotográficos Kodak, Coca Cola...), exige por lo tanto la presencia de las empresas en las grandes regiones económicas, a la vez que necesita comprender las divergencias culturales para saberlas rentabilizar. En definitiva, se acomoda al entorno y a la vez se desarrolla de manera integrada.

A continuación detallamos, de manera resumida, las cuatro ópticas tratadas:

Cuadro de óptica global, multinacional, local y exp .global.

Características	1. Explotador Global	2. Óptica Multinacional	3. Óptica Multilocal	4. Óptica Global
Productos y servicios	Homogéneos	Homogéneos alguna adaptación	Adaptados, alguno homogéneo	Flexible, adaptado al consumidor
Actividades de la cadena de valor	Muy concentradas en el país de origen	Dispersas pero muy controladas por la empresa matriz	Duplicadas en cada localización	Distribuidas según la conveniencia total
Fortalezas	Economías de escala en producción	Rentabilización de las innovaciones a través de las filiales	Autonomía	Conocimiento del consumidor global, adaptación e integración
Debilidades	Costes de transacción	Costes inversión, coordinación y control	Costes inversión	Coordinación y control
Consumidores	Trato indiscriminado	Trata indiscriminado, adaptación parcial	Adaptación	Adaptación

Fuente: Keegan. Elaboración propia.

La publicidad en un entorno global

Entre 1950 y 1996, los gastos publicitarios mundiales se multiplicaron por siete, aumentando mucho más de prisa que la misma producción. A pesar de la crisis financiera asiática y del frenazo norteamericano, la cifra de negocios de la publicidad continúa en ascenso: 429 millares de dólares hace dos años, 494 millares para finales del año 2001.

Las iniciativas de las empresas productoras con una vocación globalizadora han llevado a la fusión y adquisición de agencias de publicidad. Así emergieron cinco súper-grupos: WPP (Londres), Omnicom e Interpublic (Nueva York), Havas Advertising (París) y Dentsu (Tokio). Esta última tiene un tamaño comparable a las anteriores, pero sus actividades en el extranjero son despreciables, mientras que las otras tienen entre uno y dos tercios de su negocio en el exterior. Tal gigantismo publicitario responde a la fusión de productores quienes afirman que *“la mayoría de los clientes exige que su agencia le proporcione una notoriedad mundial y una capacidad de comunicación que integre todos los soportes”*.

Interpublic, el grupo presidido por John J. Dooner, con la adquisición de True North se ha colocado como el mayor de todo el mundo por delante de sus rivales, WPP, hasta entonces líder, y Omnicom.

Según datos servidos por Result International Consulting, compañía especializada en fusiones y adquisiciones de agencias, Interpublic/True North Communications, Omnicom y WPP/Young & Rubicam son los tres grupos que reúnen en sus manos el 47 por ciento del mercado publicitario mundial. La actual tendencia a la concentración que experimenta la industria global de la publicidad ha hecho que este porcentaje se haya elevado en 20 puntos desde 1999, fecha en la que las tres redes dominaban el 27 por ciento del mercado.

En el año 2001 era WPP el que encabezaba el ranking de facturación entre los grandes grupos publicitarios mundiales, según

la revista norteamericana *Advertising Age*. El grupo británico de comunicación WPP lidera el ranking con una facturación de 7.971 millones de dólares para el año 2000. El segundo puesto es para Omnicom (6.986 millones de dólares), seguido de cerca por el también estadounidense Interpublic (6.595 millones de dólares). En cuarta posición se coloca la red nipona Dentsu (3.089 millones de dólares), mientras el grupo francés Havas Advertising es el quinto grupo, con 2.757 millones de dólares.

Las cifras de negocio de las agencias para el mismo período son las siguientes: la japonesa Dentsu encabeza el ranking mundial, con una facturación de 2.432 millones de dólares, seguida de las estadounidenses McCann-Erickson (1.824 millones), BBDO (1.534), J. Walter Thompson (1.489), y la francesa Euro RSCG (1.430), la primera europea.

Por su parte, Initiative Media (Interpublic) ocupa el liderazgo del ranking mundial RECMA 2002 de centrales de medios con un volumen de facturación de 20.345,50 millones de euros (19.951 millones de dólares) en 2001.

Tras Initiative Media figura OMD (Omnicom), cuya facturación ha sido de 18.063,25 millones de euros (17.713 millones de dólares), el tercer puesto es ocupado por Starcom Media Vest SMG (Bcom3), con una facturación de 17.690,01 millones de euros (17.347 millones de dólares). Universal McCann (Interpublic), cuyo volumen de facturación en 2001 fue de 13.955,60 millones de euros, se sitúa en la octava posición. El último puesto es para PHD Omnicom (4.497,20 millones de euros).

Respecto a la posición por grupos, el ranking está liderado por Interpublic/Magna Global (grupo al que pertenecen tanto Initiative Media –incluida FCB Media– como Universal McCann) junto con el Grupo Publicis. El volumen de facturación de Magna Global es de 34.301,10 millones de euros (33.636 millones de dólares), mientras que el de Publicis es de 35.153,63 millones de euros (34.472 millones de dólares).

El grupo WPP Group Mindshare Edge, que engloba a compañías como Mindshare y Mediaedge:cia, se sitúa en la tercera posición del ranking con 32.983,55 millones de euros (32.344 millones de dólares), y tras él, Omnicom Media Group, con 22.560,45 millones de euros (22.123 millones de dólares) facturados en 2001.

El ranking RECMA es elaborado por esta entidad independiente con carácter anual. Analiza y compara la posición de las centrales de compra y gestión de medios, así como a los grupos a los que las centrales pertenecen, basándose en su volumen de facturación, a escala mundial, y en las principales regiones donde éstas operan: Estados Unidos, Europa, Canadá, Latinoamérica y Asia Pacífico.

Como todos conocemos, los súper-grupos consiguen casi la mitad de su cifra de negocio a través de otras actividades enmarcadas en el concepto de comunicación global y ya no solo de publicidad (creatividad y gestión de medios publicitarios), esto es: marketing directo, relaciones públicas, promociones, asesoría y gestión de imagen, estudios de mercado, etc. Interpublic por ejemplo ayuda a Coca-Cola a determinar la “esencia misma” de su bebida, mientras continúa siendo “el consultor creativo y el generador de ideas a escala global así, que desarrolla mensajes básicos que puedan integrarse en los esfuerzos locales de comunicación”. Las nuevas corrientes de marca deberán cultivar las *relaciones de marca* con el cliente real.

Veamos un ejemplo con el grupo Havas Advertising, como dijimos anteriormente el quinto a escala mundial por volumen de facturación. Cuenta con cuatro grandes divisiones: las redes de agencias de Euro RSCG y Arnold Worldwide; la de centrales MPG; y el Diversified Agencies Group, que reúne a las compañías especializadas en marketing directo, promociones, bartering, emplazamiento de productos y otras técnicas que se encuadran bajo el *bellow the line*.

Cada división o red tiene su propio posicionamiento: Euro RSCG se presenta como una agencia innovadora de servicios plenos; Arnold, en España, cuenta con La Banda, es más una empresa de asesoría y consultoría, aunque también presta todos los servicios de comunicación. Diversified Agencies Group incluye compañías de distintos servicios especializados, y se trata de una de las áreas de mayor crecimiento, gracias a la compra de otras empresas.

Por su parte, MPG incluye a todas las empresas de medios del grupo, con una estructura adaptada a cada país. Así, en España cuenta, además de las oficinas de Media Planning en Madrid y Barcelona, con una segunda central, Arena; y, con Media Contacts, especializada en medios interactivos. Arena está en otros países en los que incorporó las centrales de Mediápolis, mientras en España se constituyó hace un año, con la compra de Sopec, que antes pertenecía al Banco Santander Central Hispano (BSCH).

MPG, que forma igualmente parte del Grupo Havas, se define como una compañía multinacional descentralizada, con más de 2.000 profesionales pertenecientes a 15 culturas diferentes, y una facturación con notables incrementos en los últimos tres años: de 4.800 millones de dólares, en 1998, pasó a 6.250 millones en 1999; un 31 por ciento más. En el 2000 la facturación del grupo alcanzó 8.500 millones de dólares, un 36 por ciento más. MPG es el primer grupo de medios en Latinoamérica, el octavo en Europa y el décimo en América del Norte.

El último informe sobre agencias de publicidad realizado por el banco de inversiones Goldman Sachs determina que la recuperación económica de la industria publicitaria mundial no llegará hasta 2004, año en el que los Juegos Olímpicos y las elecciones estadounidenses reactivarán el mercado. Hasta entonces, únicamente Asia ofrecía alternativas a aquellos grupos publicitarios que quieran hacer crecer su negocio.

Tras los atentados de Nueva York y Washington, que acentuaron la crisis que la publicidad sufría desde mediados de 2000, los beneficios de las grandes multinacionales de la comunicación comercial sufrieron serios descabros. La mayoría de los grupos se ha visto obligada a reducir sus previsiones anuales y aceptar el retraso de la esperada reactivación.

En cualquier caso, según el informe de Goldman Sachs, la parte más baja del ciclo está comenzando a superarse y, a pesar de que la recuperación real se dará en 2004, el próximo año se registrará una cierta aceleración en la actividad publicitaria que vendrá precedida por un repunte en la actividad bursátil del sector, que ha caído más de un 20 por ciento desde el 11-S.

Por otra parte, entre las recomendaciones que Goldman Sachs da a los grupos de comunicación para recuperar su ritmo económico están la entrada en mercados emergentes (WPP ya obtiene el 19 por ciento de sus ganancias de Asia, África y Latinoamérica), la diversificación (el banco de inversiones cree que están mejor preparados para el despegue aquellos grupos de publicidad con un enfoque de negocio dirigido hacia los servicios de marketing, más que publicitarios exclusivamente) y un equilibrio de cuentas entre clientes tradicionales y empresas de la nueva economía.

En definitiva, el dominio de la industria publicitaria es tal, que ninguna economía o cultura, puede soslayarlo completamente de tal manera que las prácticas culturales se le han anexionado o asociado. Se trata, a la vez, de encontrar nuevos espacios de emplazamiento publicitario y de aprender a explotar toda clase de nuevas informaciones comerciales utilizables.

Llegamos a la conclusión que el sector publicitario quedará controlado por tres o cuatro grandes grupos de comunicación; estos grupos deberán tener un nuevo concepto, no hablaremos de multinacional tal y como hoy conocemos con grandes estructuras, sino de multinacional basado en grandes redes. En el sector

publicitario el concepto de red es el que se ha desarrollado en la concentración publicitaria otros son especialización en técnicas, segmentación de mercados, etc.

Resulta evidente que las nuevas tecnologías de la información facilitan el mercado de redes porque mientras en la era industrial se requería de grandes estructuras, en la era de la informática lo que se precisa son redes.

Las agencias publicitarias o grupos de comunicación, como actualmente se denominan muchas, se encuentran totalmente especializadas y pueden ofrecer a sus clientes un servicio pleno, pero no como una empresa única sino como un grupo de empresas pertenecientes a un gran grupo de comunicación; un ejemplo de ello se aprecia en las centrales de compras donde se investigan y planifican las campañas publicitarias. No pertenecen, como antaño, a la agencia -recordemos que el departamento de investigación y medios era uno mas de la agencia de publicidad- sino que son empresas del mismo grupo pero totalmente autónomas o incluso independientes de las agencias publicitarias matrices. Por supuesto, esto mismo ocurre en todo lo relacionado al *below the line*, producción audiovisual, etc.

Existe una tendencia general de los clientes con vocación globalizadora de designar agencias globales para sus cuentas, y es por ello que las agencias han visto esta pauta y están involucradas ellas mismas en un gran programa de globalización y de *joint ventures*, para ampliar su alcance internacional y su capacidad de servir a los clientes en una cuenta global.

Este proceso de internacionalización por parte de las agencias suelen darse, fundamentalmente, en dos líneas: encontrar una agencia local o nacional familiarizada con las culturas locales y absorberla o asociarse con ella; o bien, implantarse en ese país a la vez que su cliente. Esto traerá consigo contratar a especialistas locales para conocer sus culturas o aplicar, en caso contrario, una

comunicación estandarizada de los productos. Por supuesto que hay pasos intermedios de implantación de agencias sin necesidad de contratación de personal nacional, pero siempre implicará una ralentización en la implantación de comunicaciones o mensajes locales por falta de conocimiento de los procesos de comunicación.

Comunicación global: *estandarización* frente a *identidad cultural*.

En este punto creemos que es el momento de entrar en el debate que permita delucidar si la comunicación global debe ser *estandarizada* o, por el contrario, *localizada*, es decir, si debe respetar la *identidad cultural* de los países.

El proceso de comunicación, en principio, es el mismo para todos los países. Existe un emisor (el productor), un canal (televisión, radio, etc.) y un receptor (el consumidor) y, por supuesto, entre el emisor y el receptor debe enviarse un mensaje a través del canal.

La cuestión es determinar si el mensaje debe ser el mismo o no, dependiendo del país o Estado al que va dirigido. Pues bien, para los defensores de la estandarización, la Aldea Global es un hecho y los gustos y preferencias son similares, independientemente del lugar. Con esta postura, las empresas pueden conseguir economías de escala con la unificación del mensaje publicitario alrededor del mundo.

Por otro lado, los defensores de la publicidad local o localizada afirman que los consumidores son diferentes de un país a otro y, por tanto, tienen que ser alcanzados por un mensaje realizado exclusivamente para ellos. Una de las posturas de los localistas es que la mayoría de los fracasos de las campañas se generan como consecuencia de una falta de entendimiento sobre las culturas extranjeras.

Si hacemos un poco de historia y refiriéndonos a los años 50 y 60 -período donde se inicia la segunda globalización, actualmente nos encontramos en la tercera- la opinión generalizada de los publicitarios es que era necesario un proceso de adaptación de las campañas publicitarias a los diferentes países. Esto se efectuaba mediante la realización de distintas campañas -una por cada país- con el mismo eje de comunicación.

Este tipo de localización fue fuertemente atacado y además con éxito. Un ejemplo lo vemos en el artículo de Eric Elinder publicado en *Advertising Age* del 27 de noviembre de 1961: “¿Por qué tres artistas en tres países diferentes tienen que estar diseñando la misma plancha eléctrica y tres escritores de material publicitario tienen que escribir acerca de ello si en realidad es básicamente, el mismo material para la misma plancha? ¹. Esto motivó que los anunciantes con intereses en distintos países decidieran adjudicar la realización de la campaña a una de sus agencias, con la idea de planificar una campaña internacional fuerte y que en el resto de los países se presentara la campaña con insignificantes modificaciones, que principalmente implicaban la traducción del material al idioma local.

El debate de estandarización frente a la localización llegó a su punto más candente a finales de los 80 y principios de los 90. En estos años comienza otra fase globalizadora, donde las nuevas tecnologías aplanan el camino para que cualquier proceso de globalización pueda expandirse y con ella se propicie el nacimiento de las primeras redes publicitarias.

En un artículo publicado en el *Harvard-Deusto Business Review* en 1983, Theodore Levitt defendía la tesis que el mundo es cada vez más homogéneo. Por lo tanto, las compañías globales deberían vender sus productos estandarizados alrededor del mundo con campañas publicitarias homogeneizadas.²

1 Elinder, Eric; International Advertiser Must Devise Ads, Dump Separate Ones, Swedish Ad man Avers. *Advertising Age*. 1961.

2 Levitt, Theodore. La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*. 1983.

A diferencia de Levitt, la postura de Kanso³ sugiere que la pauta se dirige hacia el uso incrementado de publicidad internacional localizada. Kanso llegó a esta conclusión en un estudio en el que analizó dos grupos diferentes de directores de publicidad: los que defendían la publicidad estandarizada y los que estaban a favor de la localista. Otra de las conclusiones a la que arribó fue que los directores orientados culturalmente tenían tendencia a preferir el enfoque localizado.

Antes de continuar con los aspectos relacionados a estandarización o identidad cultural quisiéramos plantear la siguiente cuestión: ¿hay una demanda mundial homogénea? Se está preguntando por la existencia o no de factores de similitud entre los distintos pueblos del mundo los cuales están definidos a partir de su propia cultura. Es decir, la posesión de elementos culturales diferenciadores se constituye en elemento clave a partir del cual se establezcan las diferentes estrategias de comunicación.

Pero, ¿qué es la cultura? Para Carles Cantó existen nueve factores que influyen en el término *cultura*: religión, idioma, legalidad, política, tecnología, factores económicos, organización social, valores y actitudes y por último educación y tradiciones.

Teniendo en cuenta estos factores deberíamos preguntarnos si realmente existe un producto universal capaz de satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo. Evidentemente, la respuesta no es única y dependerá de un importante número de variables a considerar, existiendo productos que puedan ser estandarizados y aquellos que no.

Pero la siguiente reflexión que tendríamos que hacernos es saber si esos productos estandarizados nos interesan o no. Ya hemos visto que, desde un punto de vista económico, la estandarización es más rentable porque permite aplicar economías de escalas. ¿Lo es

3 Kanso, Ali; International Advertising Strategies; Global Commitment to Local Vision. *Journal of Advertising Research*. 1992.

también desde un punto de vista cultural? Existe una frase muy extendida que nos dice que *“la estandarización permite el intercambio cultural y humano entre países”*.

Esto es realmente así, o lo que permite es un nuevo sistema de colonización, pues es evidente que los países menos desarrollados no son competitivos con las potencias económicas; por lo tanto, será poco el intercambio cultural que vaya desde el país pequeño hasta el grande. Todo intercambio se realizará desde las grandes potencias a los terceros países y a esto se le llamaría colonización económica y, por supuesto, cultural.

Algunos publicistas somos de la teoría que las nuevas generaciones de antropólogos y arqueólogos deberán tener en cuenta la actividad publicitaria para conocer como vivían sus antecesores. Esto no ocurrirá si la publicidad que realizamos es totalmente estandarizada o quizás sí, porque se ha conseguido eliminar cual resquicio de identidad cultural de los pueblos.

En los últimos años, las estrategias de marketing y de comunicación de muchas empresas buscan el acercamiento de su compañía al consumidor, pues los consumidores de ahora no tienen nada que ver con los de hace 10 años, ni tendrán que ver con los de la próxima década. Ya no debemos hablar de publicidad sino de comunicación y la comunicación debe evolucionar con los consumidores.

Debemos incorporarnos a las nuevas tecnologías, al Internet, a los teléfonos móviles, al CRM. Cada día será más importante hablar de comunicación más que de publicidad, y dialogar con tus consumidores de forma permanente. Para Félix Muñoz, Communication Manager de Coca Cola España, *“en publicidad hacer cosas estándar es estar muerto. Un anuncio estándar en un bloque de 28 anuncios significa que estás tirando el dinero”*.⁴

4 Montañés, Fernando. Hacer cosas estándar es estar muerto. IPMARK. 2001.

En esta línea, el *Customer Relationship Management* (CRM) se está implantando cada vez más en las diferentes estrategias de marketing de las empresas. Actualmente, en las nuevas líneas de comunicación debemos conocer los gustos de cada uno de los consumidores, y el concepto de CRM consiste en integrar a todas las bases de datos procedentes de las diferentes áreas de marketing. La fidelidad de nuestros clientes y el conocimiento de sus gustos son, actualmente, dos elementos primordiales para cualquier compañía.

Como conclusión diremos que nuestra postura no es totalmente antiglobalizadora, pues es evidente que la fuerte competencia entre productos, la reducción de costes en los productos realizados por las multinacionales, las economías de escala y las nuevas tecnologías nos llevan directamente por ese camino. Pero sí consideramos que debemos conocer al consumidor local y respetar su identidad cultural, para lo cual proponemos que las estrategias de comunicación pasen por una comunicación internacional con un mismo posicionamiento y *briefing*, donde cada país desarrolle su argumento local basado en conceptos propios de cada identidad cultural.

Es evidente que esta teoría presenta dificultades con las economías de escala, pero creemos que es más importante que la marca se identifique directamente con el consumidor, en lugar de intentar colonizarlo y modificar sus actitudes y costumbres. De esta forma, el éxito de la campaña publicitaria y la identidad cultural de los pueblos estará asegurado.

Formación de consultores en comunicación organizacional

*Germán Hennessey Noguera**

Una de las grandes preocupaciones y expectativas de los estudiantes, quizás de todas las disciplinas, es saber cuándo salen al “mundo real”; el aula de clase les parece un mundo ... ¿virtual? ¿no real? El mundo de las ideas es percibido como un mundo opuesto al mundo de la acción.

El aprendizaje de una disciplina de las ciencias humanas, sociales y organizacionales debe realizarse en el contexto real de desarrollo de la disciplina. En el caso de la comunicación organizacional, el aprendizaje debe realizarse en el marco de la organización.

Dado que el modelo de nuestro sistema educativo es presencial, asignaturista y de dedicación casi completa en tiempo del estudiante a sus varias materias (afortunadamente orientado ya hacia el modelo de un currículo integrado integrador), el aprendizaje limita la posibilidad de unas prácticas continuas durante un largo

* Colombiano. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. Profesor universitario.

período, suficiente para que el estudiante-practicante pueda desarrollar un ejercicio o gestión de comunicaciones completo y, por ende, significativo en una empresa.

Al considerar la gestión de comunicación organizacional como una gestión integral e integradora de la organización, las tendencias del mercado empresarial y del sistema educativo, el modelo pedagógico y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional deben orientarse a que el aprendiente (el que aprende) desarrolle competencias integrales de consultor, haciendo prácticas grupales guiadas en la empresa y el análisis y la reflexión del caso empresarial en el aula.

En este modelo, el docente es un tutor de la práctica y de la reflexión; dado que la propuesta se enfoca a formar consultores, el docente se convierte entonces en el consultor senior de los consultores aprendientes.

El aula de clase debe servir como escenario de confrontación de las experiencias y las ideas; debe crear el ejercicio permanente del diálogo y la discusión; debe ser útil para el encuentro y desencuentro de las propuestas, los modelos y esquemas; para el error como punto de referencia continua del aprendizaje; para compartir con los colegas y los amigos; para generar las interrelaciones al interior y entre los equipos. Para construir el sentido compartido de la gestión de comunicaciones y validar el esfuerzo cotidiano de aprender a aprender, aprender haciendo y hacer al aprender.

El aprendizaje solo toma sentido para un aprendiente cuando tiene la oportunidad de transferir lo aprendido a una realidad, en la cual, obviamente, debe estar inscrito y comprometido.

Pero más allá de poder transferir, el aprendiente debe tener la oportunidad de innovar; es decir, de proponer y hacer algo nuevo en la organización. Y claro, de generar un cambio, una transformación.

La mediación docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la gestión y gerencia de la comunicación organizacional debe orientarse entonces a la construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas, disciplinares y ocupacionales, enfocadas a formar competencias de pensamiento-acción de consultor organizacional, con el propósito que sea actor y agente de procesos innovadores y transformadores de la entidad desde la gestión de comunicaciones, de manera que se incremente la calidad de vida de los miembros de la organización y la calidad de vida de la organización misma.

Esta propuesta describe y desarrolla un modelo pedagógico o marco de referencia para la gestión y el proceso enseñanza-aprendizaje relacionado con la comunicación organizacional, basado en cuatro pilares:

1. La comunicación organizacional
2. El proceso de aprendizaje autónomo
3. El pensamiento sistémico
4. La acción empresarial

La pretensión de este documento es generar un diálogo constructivo que realimenta el saber y el hacer del docente.

Un modelo de gestión de comunicaciones integral, integrado e integrador

Concibo la gestión de la comunicación basado en cinco factores:

1. El proceso comunicativo
2. La interacción humana interpersonal, grupal y colectiva en la organización
3. El pensamiento sistémico

4. El contexto de la organización
5. La acción y dinámica empresarial

El ser comunicante en una organización sistémica

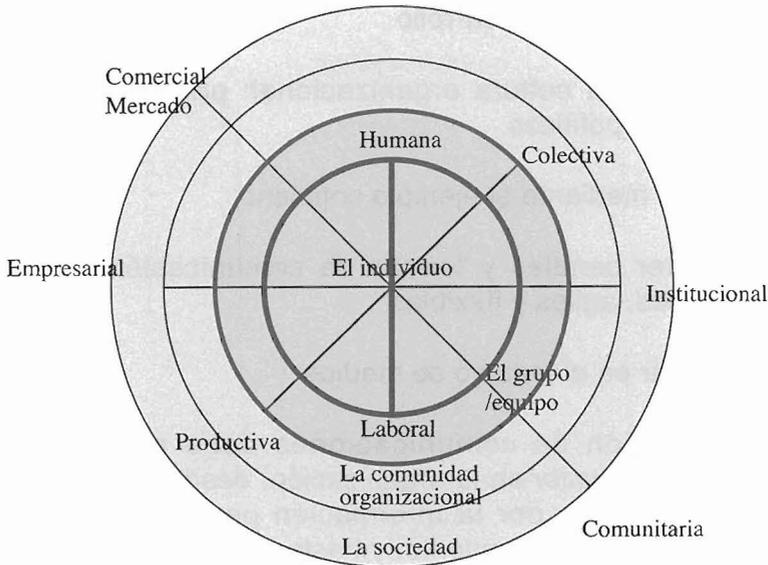
El ser humano es, por naturaleza, un ser de comunicación, es decir, un ser comunicante.

En una organización, el ser humano tiene dos grandes dimensiones: su relación social, que le da una condición humano-social; y su relación de tarea-producción, que le da su condición laboral-productiva.

Por otro lado, el ser humano es un ser de relaciones, además de la que establece consigo mismo, la que alimenta en grupos y en colectivos. A su vez, las organizaciones, como una sola entidad, están inscritas en una población o sociedad con la cual tienen una relación social y de mercado.

A partir de esas características, podemos describir cuatro grandes ejes que generan una gestión de comunicaciones integral e integradora y, especialmente, sistémica: la del individuo, el grupo, el colectivo y el social. Y dos dimensiones en cada eje, según la relación social o la de tarea.

Eje	Relación Social	Relación de Tarea
	Dimensión del Ser	Dimensión del Hacer
El individuo	Humana	Laboral-normativo
El grupo	Red social	Productiva (el equipo)
La Organización	Empresarial	Institucional
La sociedad	Institucional	Comercial (de mercado)



Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las *dimensiones del ser* en la organización, desde el desarrollo del individuo, pasando por el mantenimiento de redes sociales, la construcción de una identidad y cultura cohesionada, y la responsabilidad social de los individuos y la organización.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para :

- * Generar participación en los procesos de socialización
- * Crear una cultura de comunicaciones, en donde sea compartido el valor de comunicar y se generen sentidos compartidos
- * Diálogo y discutir a nivel de grupos y de toda la organización

- * Compartir vivencias cotidianas que permitan la interacción social y el mutuo desarrollo
- * Desplegar la cultura organizacional: principios, valores y filosofía, y políticas
- * Enseñar mediante el ejemplo cotidiano
- * Mantener canales y formas de comunicación informales, oportunos, ágiles y flexibles
- * Capacitar en el manejo de medios

Una gestión de comunicaciones debe evolucionar las *dimensiones del hacer* en la organización, desde el desarrollo del empleado, pasando por la información para la efectividad, el despliegue del direccionamiento, y hasta la responsabilidad con el cliente y el mercado.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para :

- * Una comunicación que genere la efectividad de los procesos organizacionales y funcionales
- * La creación de una cultura de la calidad, el mejoramiento, del esfuerzo compartido
- * Una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la construcción de una organización inteligente
- * El despliegue del direccionamiento estratégico y del direccionamiento de las áreas
- * Originar la cultura de planeación y de procesos

- * Crear espacios para el diálogo y la discusión en miras al mejoramiento del equipo (o del grupo), del área y de la organización
- * Establecer el diálogo y discusión para que en el consenso o la toma de decisiones se establezcan objetivos y metas, procedimientos y estándares
- * Comprensión de objetivos y metas; de procesos, procedimientos y estándares; responsabilidades y tareas; interacción interáreas o interequipos
- * Comprensión sobre formas de evaluación, corrección, verificación, y controles, tanto individuales, del equipo, de la organización y de los procesos; Evaluación cotidiana y periódica
- * Retroalimentación cotidiana
- * Capacitación y entrenamiento
- * Enseñar mediante el ejemplo

Este modelo debe inscribirse en tres grandes variables de la organización: el direccionamiento estratégico y las estrategias, la arquitectura organizacional y la cultura organizacional. Hay una cuarta variable que debe considerarse en la gestión de comunicaciones, que es el estilo de dirección predominante.

Estas cuatro variables en interacción permanente le dan vida a la organización y su dinámica y generan las formas, tipos y modos de comunicación en la organización; además de ser el punto de partida para diseñar y determinar las políticas, el direccionamiento del sistema y del área y, por ende, la calidad y los aportes de la gestión de comunicaciones y de información en una organización.

Una segunda trilogía exigida en este enfoque sistémico propuesto es la conformada por gerente-jefe-empleado, que indica

que el proceso comunicativo es inherente a la vida organizacional; negar el papel de la comunicación es, de hecho, una gran debilidad para cualquiera tipo de organización y representa grandes costos y detrimento de sus resultados, como ya es sabido.

Así, la gestión de comunicaciones es una gestión y un proceso estratégico de responsabilidad de la gerencia y que debe ser dirigida por un profesional de staff con alto nivel. Pensar en algo diferente, aunque posible, es, sencillamente, no recomendable aunque muchos gerentes aún no lo entiendan (o no lo deseen entender).

El aprendizaje autónomo

En ese juego de interacciones humanas, el aprendizaje es un proceso de mediación social en contextos específicos; la participación y “la interacción del aprendiente (quien aprende) con un medio social constructivo donde reciba el aporte específico de compañeros, docentes, familiares y amigos pertenecientes a un grupo de referencia”,¹ podrá permitir o facilitar el compromiso de un ser humano en su propio proceso de aprendizaje y, en consecuencia, de transformación de su realidad.

Dado que todo aprendizaje debe enfocarse a permitir la óptima o adecuada interacción del ser humano con su realidad, el aprendizaje facilitado por los actores del proceso debe promover que el aprendiente desarrolle y tome conciencia de su propio proceso; es decir, sea autónomo, en la medida que cada quien construya su proceso de aprendizaje y lo genere a partir de su propia realidad.

El aprendizaje es “un proceso que pone en ejecución estrategias cognitivas y metacognitivas”², siendo las primeras actos o procesos destinados a “construir sentido, producir conocimiento,

1 Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. UNAD-CAFAM. 2001. Módulo A. Pag. 29.

2 Ibid. Módulo A. Pag. 31

lograr comprensión y recordar” y, las segundas, “monitorear y ejercer control mental sobre las variables o características intrínsecas de la persona, de la tarea y de las estrategias en uso y del entorno”.

Podemos entender las estrategias como aquellos procedimientos que “implican una secuencia de acciones realizadas de forma deliberada y planificada”³, mientras que la secuencia automatizada de acciones se denomina “técnicas, destrezas, habilidades o hábitos”.

Siguiendo a Flavell (citado por Martí), que distingue los conocimientos sobre personas, tareas y estrategias como las tres categorías de conocimiento, las estrategias cognitivas serían aquellas que nos permiten conocer, reconocer, evaluar, construir y mejorar nuestros procesos y procedimientos de aprendizaje.

Estos procesos y procedimientos estratégicos significan que quien aprende debe autodirigirse, ser capaz de lograr la autonomía en la cual el docente es el facilitador; el grupo, el apoyo; las experiencias de aula, las experiencias empresariales y experiencias cotidianas, las situaciones en las que se facilita y se construye el aprendizaje.

La autodirección del proceso de aprendizaje requiere unas habilidades, desarrolladas de manera clara por Marzano:⁴ (*en bastardillas*)

* *La formación de actitudes y percepciones positivas sobre el aprendizaje*, o sentir que se aprende algo y que es algo útil para la realidad de quien aprende.

3 Martí, Eduardo. Metacognición y estrategias de aprendizaje, en El aprendizaje estratégico, Pozo, J. I. y Monereo C., Editorial Santillana, 1999, pag. 112.

4 Marzano, citado por Insuasty, Luis Delfin. Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. UNAD-CAFAM. Módulo A, pág. 33.

- * *La adquisición de incorporación del conocimiento significativo*, o, darle sentido a lo aprendido, dentro del referente del que aprende;
- * *La ampliación y refinación del conocimiento significativo*, o, mejorar y estar en capacidad de mejorar el conocimiento e integrarlo de manera concreta a la realidad;
- * *La aplicación oportuna del conocimiento significativo*, o poder aprovechar y poner en uso lo aprendido, de manera que haya un sentimiento de beneficio y utilidad;
- * *La formación y aplicación de prácticas y hábitos cognitivos, académicos y sociales*⁵: autorregulación, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Ese proceso generador de aprendizaje autónomo debe incluir la construcción de una cultura de pensamiento a partir de las experiencias del aprendizaje, entendida como “un ámbito del aula en que varias fuerzas (lenguaje, valores, expectativas y hábitos) operan conjuntamente para expresar y reforzar la empresa del buen pensamiento.”⁶

Siguiendo a Tishman, Perkins y Jay, al proponer aprender y enseñar en una cultura de pensamiento, el docente debe crear y desarrollar el escenario a partir de seis dimensiones de una cultura de pensamiento: el lenguaje de pensamiento, predisposiciones al pensamiento, el monitoreo mental (o metacognición), el espíritu estratégico, el conocimiento de orden superior y la transferencia.

Y recomiendan cuatro técnicas de enculturación o de una educación basada en la cultura, como fuerzas de enseñanza, a saber:

5 Marzano (1992), citado por Insuasty, en documento guía de la Especialización.

6 Tishman S. y otros. Un aula para pensar. Ed. Aique, citado por Insuasty. L.D. en Módulo A de la Especialización, p. 84-87.

exponer los modelos de la cultura, hacerlo a través de la explicación mediante la interacción con otros integrantes de la comunidad, y a través de la realimentación brindada por el docente y por la confrontación con los elementos de la cultura de la comunidad.

Bajo los principios del pensamiento sistémico puede comprenderse el proceso de aprendizaje. De hecho, la propuesta de formación empresarial para el aprendizaje organizacional desarrollada por Senge (ver Senge Peter. La Quinta Disciplina y libros subsiguientes) basa sus cinco normas en el pensamiento sistémico; en los modelos mentales como constructores de la realidad del ser humano y del ser organizacional; en el diálogo y el trabajo en equipo; y en el dominio personal que indica la prioridad del ser humano de inclinarse hacia un aprendizaje generativo que construya y transforme; en términos del aprendizaje, que pueda transferir a su propia realidad y transformarla.

Dos son los principales procesos generadores del aprendizaje significativo y transformador de la realidad: en el primero, encontramos al aprendiente con las cuatro situaciones, con su propia dinámica sistémica, facilitadores de escenarios de aprendizaje, la mediación pedagógica del docente, el aprendizaje cooperativo, las experiencias de aula, las experiencias empresariales y las experiencias cotidianas.

En la mediación pedagógica, el docente es facilitador en la medida que planea estratégicamente el aprendizaje y media para que el aprendiente construya sus propios significados a la luz de su realidad; el aprendizaje cooperativo, apoyo vital del grupo -que debe llegar a madurar como equipo de aprendizaje- en el cual el aprendiente contrasta y compara su conocimiento, soluciona problemas y, en especial, encuentra un legitimador de su propio proceso al ser el grupo un coevaluador de gran estima.

Las experiencias de aula, tanto para la educación formal como la no formal, siguen siendo un escenario en el cual la motivación hacia el aprendizaje significativo es clave; es aquí donde tiene un gran reto el docente: lograr que el estudiante se dé la oportunidad de enfrentarse al nuevo conocimiento depende de la actitud asumida hacia el docente, hacia el proceso mismo y hacia las experiencias en un tiempo y espacio determinado como es el aula de clase.

Las experiencias empresariales permiten aplicar los conceptos y conocimientos desarrollados a partir del aula; son la oportunidad de construir, desarrollar y mejorar las competencias profesionales y ocupacionales del aprendiente; permiten el desarrollo integral del nuevo profesional, en el caso del pregrado, y del especialista, en el caso de postgrado, en cuanto les permiten confrontar en el mundo y la realidad sus ideas, modelos, esquemas e innovaciones. Las experiencias empresariales, entendidas según los estudiantes como las del “mundo real”, crean el ciclo completo entre el conocimiento generado y el conocimiento aplicado.

Por último, en las experiencias cotidianas, escenarios naturales tanto en la calle, cuanto en casa, o en el ámbito social de la empresa, donde el aprendiente encuentra sentido a lo aprendido; es aquí donde el conocimiento y las habilidades adquieren significado, en especial para un estudiante de pregrado, es donde puede dimensionar lo aprendido y confrontarlo con la realidad que entiende puede transformar.

El segundo gran proceso es el aprendizaje significativo mismo: la construcción, desarrollo, evaluación (incluida la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación) y el mejoramiento de las estrategias cognitivas y metacognitivas y de las competencias disciplinares, profesionales y laborales del aprendiente, ya descritas anteriormente.

Ambas funcionan como bucles de realimentación o de refuerzo -según el caso- dentro del proceso sistémico del aprendizaje; las

estrategias cognitivas y metacognitivas facilitan la construcción autónoma de competencias (con la mediación del docente) y en la medida en que la aplicación de esas competencias es positiva, éstas refuerzan la calidad de las primeras o indican el camino de mejoramiento. En esta medida se genera el aprendizaje significativo, pilar de la transformación de la realidad del propio aprendiente.

Un modelo pedagógico orientado a la formación de consultores

Una de las curiosas opiniones de los profesionales que dirigen empresas indica que los estudiantes no tienen la experiencia suficiente para trabajar. Aunque sea cierto aquello de que la práctica hace al maestro, también es cierto aquello de que el cura no se acuerda cuando fue sacristán.

Considerar que la empresa es solo un laboratorio para que una persona aprenda, y que es la empresa la que subvenciona y costea el aprendizaje del estudiante, es un error. La empresa se beneficiaría muchísimo de la gestión de un estudiante, porque tiene el espíritu de la innovación, del cambio, y la noble capacidad de asumir riesgos, características que los profesionales pierden con el tiempo.

En esa medida el proceso de enseñanza-aprendizaje en comunicación organizacional orientado a la formación de consultores, en particular -y posiblemente por extensión a la de cualquier disciplina en las áreas administrativas- debe proponerse el desarrollo y crecimiento paralelo del aprendiente y de la organización en la cual se realiza la acción empresarial.

Se generan entonces dos procesos básicos ya enunciados: el proceso de reflexión y análisis a partir del aula de clase y el proceso de acción y experimentación empresarial.

Este enfoque de formación de consultores es aplicado tanto en el proceso de formación de pregrado como de posgrado. Claro está que los propósitos, competencias y actividades varían en complejidad y alcance.

En ambos casos, el currículo debe ser integrado e integrador, debe trabajar en ejes temáticos que interrelacionan la gestión de comunicaciones, la acción empresarial y la organización como un sistema.

Debe ser un soporte en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación de consultores

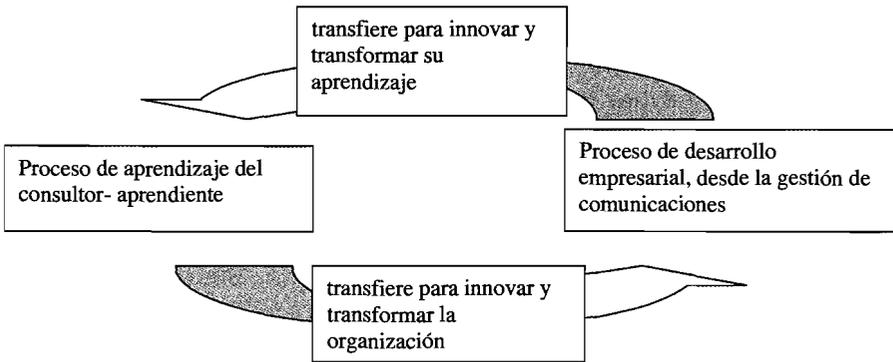
El proceso de reflexión y análisis a partir del aula de clase debe tender a la búsqueda y desarrollo de las fases de aprendizaje de la observación reflexiva y la conceptualización abstracta del ciclo de aprendizaje de Kolb.

El proceso de acción y experimentación empresarial busca desarrollar las fases de aprendizaje de la experimentación activa y la experiencia concreta del ciclo de aprendizaje de Kolb.

En la misma medida, el modelo también está alimentado por las propuestas de aprendizaje en equipo de Senge en sus textos de La Quinta Disciplina.

Igualmente, dado que es un proceso integral, cada subproceso del mismo (aula y empresa, por denominarlos de una forma corta) desarrollan el ciclo de calidad de Deming, -también basado en Kolb.

El proceso de enseñanza-aprendizaje hace el ciclo completo de aprendizaje dado, que parte del diagnóstico de las competencias actuales del aprendiente y del diagnóstico situacional de la organización, de manera que el desarrollo de competencias corre paralelo, y es realimentado con el desarrollo y ejecución de las estrategias de innovación y transformación de la organización. Así, aprendiente y empresa aprenden y se desarrollan mutuamente.



Esquema 2: la relación sistémica en el aprendizaje y desarrollo del consultor aprendiente y la organización.
Hennessey Noguera, Germán

Proceso de análisis-reflexión y construcción conceptual en estudio y ejercicio con casos reales y simulados

El ciclo del proceso de análisis-reflexión desde el aula de clase puede describirse en las siguientes fases:

- * *Análisis conceptual comunicacional y organizacional:* el estudio de un marco de referencia de la comunicación en las organizaciones y de las organizaciones mismas para contextualizar adecuadamente el sistema de información-comunicación. Debe generar, de manera especial, que el aprendiente construya su propio marco de referencia de la comunicación organizacional, de manera que seleccione sus propios esquemas y empiece a construir su modelo de consultoría.
- * *Comparación- contrastación y relación sistémica del conocimiento:* una de las principales dificultades y debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en

pregado, es que se asume el conocimiento como compartimientos estancos, en donde cada asignatura o módulo es asumida de manera independiente, sin relación alguna; el propósito es generar un conocimiento integrado y por ende, sistémico, relacionándolo además con el contexto empresarial.

- * *Construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas:* aspecto ya explicado en el aparte correspondiente al aprendizaje autónomo. Sin estrategias, no hay aprendizaje y menos, un aprendizaje continuo y permanente.
- * *Construcción de marcos de referencia conceptual de lo comunicacional y lo organizacional:* el consultor-aprendiente debe ir creando un pensamiento organizacional, estratégico y gerencial, desde una perspectiva comunicacional, humana y social.
- * *Construcción de modelos y esquemas de referencia para la acción profesional:* la comprensión teórica conceptual para formar modelos propios.
- * *Proposición de acción-solución disciplinar y organizacional aplicada al caso:* la propuesta de acción, innovación y transformación.



Proceso de experimentación y experiencia en realidad dinámica empresarial

El proceso en la empresa puede describirse en estas fases, que se explican por sí solas:

- * Diagnóstico comunicacional y del sistema de comunicación-información
- * Análisis comunicacional y organizacional
- * Construcción de marcos de referencia conceptual de lo comunicacional y lo organizacional
- * Construcción de modelos y esquemas de referencia para la acción profesional
- * Diseño de un plan estratégico y plan operativo de corto plazo
- * Ejecución y evaluación del plan operativo
- * *Diseño de acciones de mejoramiento y fortalecimiento del plan estratégico*



La experiencia docente es tan satisfactoria como frustrante: decir que es una actividad profesional agradecida, con bellas oportunidades de relaciones humanas, como cuando uno puede aportar al proceso de madurez y crecimiento de un joven de pregrado o de desarrollo de posgraduado, es quizás poco con respecto a esta noble profesión.

En los casos de los jóvenes de pregrado, sentir y saber que se orientan hacia el campo organizacional, decididos a formar una carrera profesional y con ánimo emprendedor, es una forma de reconfortarlos con la vida. Cuando luego de un par de años sostienen que tomaron la dirección correcta, es el mejor pago al trabajo.

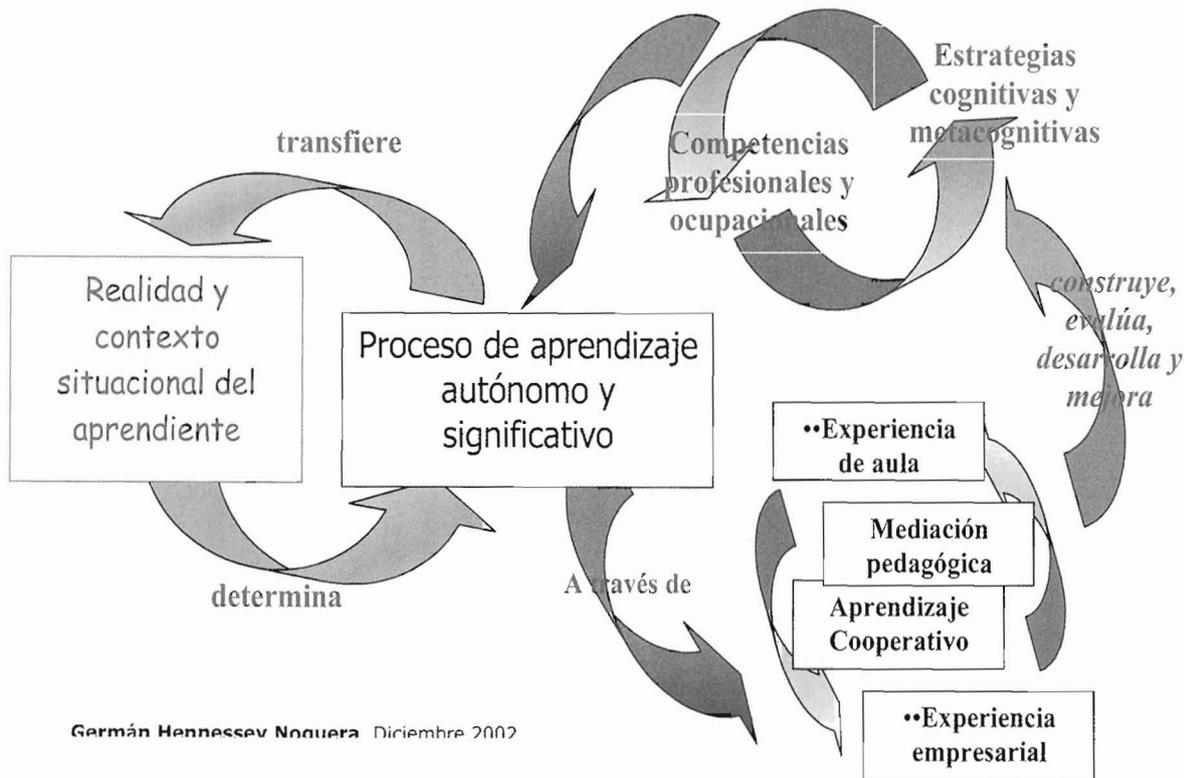
En el caso de los ya profesionales cuando llegan al posgrado en comunicación organizacional, verlos desarrollar competencias de consultoría y gerenciales es reconfortante; saber que amplían sus horizontes profesionales y de vida, es satisfactorio como director de un posgrado en el área.

Sin embargo en muchos casos, especialmente en pregrado, sé que el estudiante no logra relacionar la gestión de comunicaciones con la realidad empresarial; algunas veces, claro, las dificultades no están del lado del docente. No pretendo que todos los estudiantes de comunicación social sean comunicadores organizacionales, pues cada uno tiene su vocación y preferencias.

No obstante, es especialmente frustrante apreciar que los esfuerzos de cinco años de estudios se pierden cuando el profesional dedica su vida laboral a otras actividades, que le significan un ingreso mensual que le permite vivir dentro de un mundo con cada vez mayores dificultades de empleo.

Leer las noticias empresariales indica claramente que la tendencia de las organizaciones apunta a reducir su planta de personal, y a desarrollar mayores y mejores relaciones de negocios en áreas estratégicas; y una de ellas es la comunicación organizacional.

Proceso sistémico integral de aprendizaje autónomo transformador de la realidad Modelo Pedagógico



Para lograr lo citado es preferible formar a los consultores desde el pregrado; y en posgrado, la opción de un currículum orientado a la consultoría es mayor, pues un especialista debe ser competente para prestar un servicio integral. En ambos casos, la opción es generar empleo y generar empresa, factor clave en el desarrollo de las naciones latinoamericanas.

Trabajar con un currículum integrado e integrador, orientado a la formación de competencias de consultoría, requiere de un docente altamente competente. El reto que he encontrado no es en el diseño del currículum ni del programa de estudio, es en los docentes.

Ser docente ha dejado de ser una simple oportunidad de trabajo, o un escampadero laboral mientras se consigue “algo mejor”. El papel del docente ha sido revalorado en la sociedad. No podemos concebir un buen profesional si no hay un buen docente que lo guíe en el proceso.

El reto entonces está en la formación de docentes emprendedores con el mismo espíritu y experiencia de consultoría.

Los profesionales que enseñarnos debemos integrar la práctica profesional de nuestra disciplina con la disciplina docente, es decir, ser comunicadores organizacionales consultores de empresas y ser comunicadores organizacionales docentes universitarios. No puede guiarse el camino a la montaña si no se ha subido varias veces a ella.

La invitación es doble entonces: diseñar currículos orientados a la formación de consultores y formar docentes consultores.

En los actuales procesos de acreditación y calidad universitaria, en los cuales la sociedad valora y exige más a las universidades en su compromiso de construir sociedades altamente desarrolladas y sostenibles, el reto es mayor; el trabajo más fuerte, el compromiso

total, la dedicación casi absoluta; y, la recompensa y el premio, un alimento para la vida.

Análisis comunicativo de una universidad chilena

*Diana Kiss de A.**
*Eduardo Castro R.**

Presentación

Los nuevos campos de proyección del quehacer universitario han llevado a establecer una permanente relación entre las casas de estudios superiores y el medio en que se insertan, lo que ha motivado un replanteamiento de las tareas fundamentales, como la docencia, la investigación y la extensión (Mockus, 1987:53).

Sin embargo, la vinculación con la sociedad y sus contribuciones al mundo del trabajo, al desarrollo social y a la administración del Estado, se han tornado cada vez más complejas, tanto por la introducción de las variables de rentabilidad económica, subordinándose las instituciones a sus proyectos productivos (Molina, 1992:8), como a las prestaciones de servicios que la Universidad hace en virtud de la demanda del mercado, situación que exige a las estructuras administrativas universitarias incorporar como una

* Chilena. Periodista y Magíster en Comunicación

* Chileno. Académico Universidad de Los Lagos, Puerto Montt.

variable de productividad, la satisfacción laboral a partir de estrategias de comunicación

La importancia de las comunicaciones al interior de las universidades radica en que ellas constituyen la base para la solución de otros problemas más amplios, particularmente los de productividad: calidad y eficiencia en el desempeño. Las comunicaciones se perfilan como el soporte para que la Universidad pueda impulsar el desarrollo de la sociedad, para que articule su compromiso con la comunidad y para que viabilice la circulación del conocimiento y de la información.

En la Universidad de Los Lagos, institución estatal, pública y regional, el tema de las comunicaciones ha sido, históricamente, un problema institucional; un estudio en profundidad al respecto quedó al margen de los problemas emergentes para resolver en el corto y mediano plazo, como han sido los financieros, administrativos o académicos. Sin embargo, diagnósticos previos revelaron que académicos, funcionarios y alumnos desconocen las políticas, directrices, modelos o mandatos que sobre esta materia, en algún momento de la convulsionada historia institucional de nuestra Universidad, han sido expuestos.

Hoy más que nunca es urgente incorporar la variable de las comunicaciones en el desarrollo de las instituciones de educación superior, no sólo como un eje articulador de políticas económicas, productivas o sociales, sino, fundamentalmente, como un elemento de apoyo para cumplir a cabalidad su misión como formadoras de profesionales y catalizadoras de procesos sociales en la comunidad en que se insertan.

Es un hecho que el acoplamiento de estrategias comunicacionales externas e internas, orientadas a resolver los problemas institucionales derivados de la falta o deficiencia de dispositivos de comunicación, como son la desmotivación laboral, la caída de los índices de productividad y calidad en el desempeño,

las crisis organizacionales y una deteriorada imagen institucional externa, constituyen uno de los desafíos más emergentes de la empresa y la institución moderna.

Contexto histórico institucional

La Universidad de Los Lagos es una Corporación Estatal de Educación Superior ubicada en la Región de Los Lagos de Chile. El campus central se ubica en Osorno, a 900 kilómetros de Santiago. Su naturaleza universitaria se deriva de las sedes de la Universidad de Chile en Osorno y de la Universidad Técnica del Estado en Puerto Montt y del Instituto Profesional de Osorno. Esta evolución institucional se inició en 1964 con la creación de un Colegio Universitario en la misma ciudad de Osorno.

Han pasado más de tres décadas desde que surgiera esta casa de estudios superiores, misma que a pesar de los continuos cambios en la organización administrativa y funcional, derivados en parte de los vaivenes políticos nacionales que fracturaron sensiblemente la estructura universitaria, como fue la pérdida del tal status con la Reforma Universitaria de los ochenta, con el proyecto de recuperación de la calidad de "Universidad" fue posible concitar el apoyo de gran parte de la comunidad.

La Universidad de Los Lagos define y justifica su creación en conformidad a las tareas que le impone el medio macro-regional sur-austral en el cual se inserta y que, históricamente, ha definido su desarrollo en la explotación de sus recursos naturales. Como Centro de Estudios Universitarios, su reflexión académica aborda la elaboración de propuestas para la solución de problemas regionales en el ámbito de la ciencia, la tecnología, la administración, la educación y el fomento de la cultura.

Esta institución ha diseñado su estrategia académica a partir de la identificación de áreas y problemas relativos al desarrollo regional y no desde una formulación *a priori* de las disciplinas, como

ha ocurrido hasta ahora en el sistema universitario tradicional, particularmente, para decidir qué carreras impartir (Ley 19.238.1993:1).

Para los efectos de las decisiones en cuanto a docencia, investigación y extensión, la Universidad determinó y priorizó, en una primera etapa de vida institucional, a dos áreas de trabajo académico: por una parte el medioambiente y los recursos naturales, cuyo campo de acción está vinculado al planteamiento y búsqueda de soluciones de los problemas asociados a la explotación de los recursos renovables terrestres y acuáticos, y a promover el uso racional de ambientes naturales.

La segunda área referida a la cultura y al desarrollo regional responderá al compromiso de la Universidad para sistematizar y generar conocimientos sobre las manifestaciones de la identidad de la sociedad y de la cultura regional, sus componentes étnicos y las demandas educativas y administrativas existentes, conforme a los procesos de regionalización vigentes.

En los últimos años, producto del dinamismo y de la competencia en la Educación Superior, estas dos áreas estructurantes de un virtual proyecto de educación para la sustentabilidad, han cedido su espacio a propuestas espontáneas que sintonizan con el devenir del mercado, asumiéndose una orientación más bien “tecnocrática”, antes que “humanista”, es así como la oferta de pregrado se puede dividir actualmente entre las carreras de ciencias naturales, las pedagogías, y el área económico-administrativa.

De esta manera, los parámetros de evaluación institucional están dados por índices de rentabilidad económica, desplazándose, entonces, los asociados a la calidad de la docencia, la investigación y, más aún, a los niveles de satisfacción en el desempeño.

Respecto a otros programas, la Universidad ha impulsado fuertemente en los últimos años la creación de una oferta académica dirigida a los trabajadores, que por una parte, busca satisfacer una demanda de formación universitaria en un importante sector económico y, por otra, probablemente aún más determinante, la necesidad de supervivencia económica frente a un modelo universitario donde las universidades estatales deben financiar gran parte de su gasto. En el caso de la Universidad de Los Lagos, el autofinanciamiento supera el 70 por ciento, es decir, somos una universidad pública en la imagen y “casi-privada” en la práctica.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el *Modelo Diagnóstico*, (Schiefelbein y McGuim, 1992:46) cuyas técnicas han permitido identificar y exponer áreas problema en torno a las comunicaciones, entregando pautas para la exploración de problemas organizacionales que, incluso, trascienden los límites de la Universidad, para afectar el entorno social en que ésta se inserta.

Para la realización del diagnóstico organizacional, se consideraron como antecedentes las evaluaciones realizadas en el marco del proceso de elaboración del Plan Estratégico 1998-2002, donde el tema de las comunicaciones constituyó una de las principales preocupaciones de los estamentos administrativo y académico respecto de los niveles de interacción comunicativa entre los universitarios, específicamente las variables relativas al acceso y a la circulación de la información entre los actores que se desempeñan al interior de una institución, y que producto del rol y la función que cumplen, entran en una permanente lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento.

Para la precisión del diagnóstico organizacional se realizó una revisión de carácter documental, destinada a verificar la presencia o ausencia de directrices de Comunicación Organizacional en la documentación oficial de la Universidad (Proyecto Universidad,

Estatutos, Planes Estratégicos, Actas de Organismos Colegiados, Definición de cargos y funciones y programas de trabajo de las Direcciones académicas).

En todo este conjunto de documentos aparecen dos breves menciones hacia el tema, una en la definición de funciones de la Dirección de Extensión y Comunicaciones, en la cual se hace una referencia tangencial a la imagen corporativa, a los medios de producción y a la extensión académica.

En el documento *Universidad de Los Lagos, proyecciones y metas* aparece la segunda mención, en la cual se plantean dos líneas referidas a las comunicaciones externas, más asociadas a la difusión que al establecimiento de mecanismos de comunicación con grupos externos (López, 1994:4).

La comunicación en la organización

Desde la concepción fundamental de Universidad, que la define como una comunidad de maestros y discípulos para el descubrimiento y comunicación de la verdad, se hace evidente su carácter de *constructo* social y de instancia de creación e intercambio del conocimiento humano (Rojas Sánchez, 1988:13).

Conforme a su naturaleza, la Universidad resulta ser una institución de carácter sistémico, cuya posibilidad de realización de su misión y de sus metas radica en una racional división del trabajo institucional y en el adecuado diseño de sus procesos de intercambio de información. Aun cuando en la actualidad se ensayan diversos modelos de Universidad, este valor fundamental para definir el quehacer universitario es incuestionable.

Por otra parte, los emergentes fenómenos como la globalización y la regionalización, junto con la promoción de un conjunto de cambios estructurales, han determinado la redefinición de los nuevos roles de los actores sociales de cada uno de nuestros

países. Es en este contexto que las universidades han debido recrear otros espacios de desarrollo, reorientar su misión y asumir campos de proyección diferente, sumando, por tanto, a sus roles tradicionales, capacidades académicas innovadoras que den respuesta a las demandas de la modernidad.

En tal sentido, la Universidad, como núcleo vital de la sociedad, es desafiada a desarrollar nuevos poderes vinculantes con el entorno social y productivo, particularmente, las que están ubicadas en regiones apartadas de los grandes centros del poder político-administrativo.

Este desafío social, económico, político y cultural demanda, paralelamente, una reorientación de las estructuras organizacionales universitarias, de ser complejos sistemas burocráticos a organizaciones que integren la infraestructura material con la humana, que estén destinados a generar ambientes de trabajo donde sea posible reunir el desarrollo del individuo con el de la organización, para que el trabajador se sienta verdaderamente parte de la organización, y que ésta sea el complemento de su desarrollo individual.

En el marco de la investigación, el término "Comunicación" hará referencia a las relaciones que las personas establecen en un contexto sociocultural determinado, intercambiando mensajes con un propósito delimitado, mientras que por Comunicación Institucional u Organizacional se entenderá al sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y, a través de ello, contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional.

La trascendencia del concepto "Comunicación Organizacional", en el ámbito de lo *suprainstitucional*, permite definir, incluso, a las sociedades modernas como sociedades de la información, en las cuales se reconocen como ejes articuladores los procesos de

transformación de datos en información, que sirven de base para la toma de decisiones y la generación del conocimiento técnico-científico, que las organizaciones utilizan para cumplir con sus objetivos y metas.

El impacto de la Comunicación Organizacional dentro de la institución está centrado, fundamentalmente, en nuestras prácticas cotidianas para comunicarnos desde el plano interpersonal hasta nuestros vínculos laborales y profesionales.

En nuestro contexto de análisis, la comunicación afecta la toma de decisiones y la distribución de tareas, por lo tanto, cualquier estudio respecto de la Comunicación Organizacional deberá poner énfasis en la forma en que se realizan los procesos comunicativos entre los actores al interior de la institución, auscultar cómo ellos perciben y asimilan sus contenidos y, en definitiva, verificar las políticas y mecanismos en que la organización autorregula sus flujos de información.

Esto nos permitirá descubrir las ventajas y desventajas de los posibles modelos que están funcionando, como podrían ser el Modelo Democrático-Participativo, el de la Concentración de la Información, o si simplemente existe una suerte de entropía comunicacional al interior de la organización (Goldhaber, 1989:23).

A pesar de las presunciones señaladas o del inadecuado esquema de funcionamiento de la Universidad, no se inhibe totalmente en ella la posibilidad de expresión de los componentes básicos de toda organización, especialmente, si consideramos que ésta, por definición, alude a un conjunto de articulaciones e intercambios de información, de lo cual resulta que la estructura de toda organización tendrá como eje un sistema de comunicaciones que operará bajo el principio de producir, distribuir y consumir información. Esto es lo que permite que toda organización entre en extinción, se mantenga o se desarrolle.

Al igual que en cualquier otro tipo de instituciones, en la Universidad de Los Lagos, el sustrato dado en la relación hombre-organización activa la dinámica de sus acciones. Sin embargo, la ausencia de una política de comunicaciones o la ineficiencia de dispositivos en esta dirección, junto con fracturar los flujos expeditos que debe tener la información, puede inhibir las responsabilidades de los funcionarios con los objetivos fundamentales de la organización, al no encontrar en éstos el lugar que deben ocupar en ella o al no percibir el compromiso que la organización tiene con ellos.

La virtual constatación de una situación de tal naturaleza se agravaría aún más si comprobáramos, en un estudio posterior, que ciertos lineamientos que pretenden dar pautas sobre la materia tienen una clara intencionalidad de control sobre las personas o simplemente promueven el *establishment*. Tal planteamiento desborda por ahora el nivel de inferencias planteado inicialmente y, por ende, los ámbitos de acción de la investigación.

De todas maneras, no es inútil señalar que un estudio sobre las comunicaciones institucionales encontraría un perfecto correlato en el análisis que se pueda hacer posteriormente sobre los contenidos específicos de los discursos de los diferentes niveles de autoridad, y de los grados de receptividad de los mensajes en la base funcionaria.

El perfil y estrategias de comunicación interna se define de acuerdo con la naturaleza y necesidades de la organización y de sus trabajadores, sin embargo, un hecho es común a todo individuo incorporado al mundo del trabajo: la necesidad de pertenencia a una organización y la realización de sí mismos a través de las interacciones organizacionales. En la actualidad ya no basta con hacer uso de la ciencia administrativa para refinar un sistema técnico, los trabajadores y sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura laboral (Vázquez, 1998).

Las organizaciones han dejado de ser solo un espacio para la producción de bienes y servicios, son en realidad el eje del desarrollo humano. Algunos estudios del Centro Avanzado de Comunicación plantean este desafío cuando señalan que no solo es necesario instruir a los trabajadores una cultura laboral, conocer los objetivos de la organización, estimular su participación interna, conocer lo que ocurre en su entorno, producir con calidad y utilizar, en forma óptima, los recursos, sino que es preciso que las organizaciones escuchen y atiendan los requerimientos de motivación de sus empleados para posibilitar su integración a los objetivos de crecimiento organizacional, el desarrollo de su autoestima y la satisfacción de la necesidad de autorrealización.

Diagnóstico comunicacional en la Universidad

Diversos estudios sobre Comunicación Organizacional demuestran que una adecuada comunicación contribuye a mejorar el ambiente en las organizaciones. Gerald Goldhaber sostiene que para la organización es sumamente importante crear e intercambiar mensajes con sus públicos relevantes, de esta manera, explica, la organización que desarrolle tal estrategia será efectiva y, como consecuencia, altamente productiva, mientras que quien mantenga al margen de su política institucional a la comunicación y prescindida de esa función de intercambio con su ambiente, lo más probable es que en el mediano o largo plazo simplemente desaparezca.

Un análisis sobre los problemas derivados de la inoperancia de estrategias de comunicación organizacional puede ser abordado en dos vertientes: una *causativa*, que está centrada en la indagación de aquellas variables que contribuyen a la dispersión de la información en la organización y la falta de programas centrados en el trabajador y sus expectativas de desarrollo humano y profesional; y otra (que es la que nos interesa), orientada hacia los *efectos* que tal ausencia tiene en los niveles de satisfacción en el empleo y, por tanto, en la productividad y autorrealización en el trabajo.

Cuadro 1

Causa		Efecto
Reestructuraciones institucionales	En más de 30 años, la Universidad de Los Lagos ha tenido las siguientes rúbricas institucionales: sede Osorno de la Universidad de Chile, sede Puerto Montt de la Universidad Técnica del Estado e Instituto Profesional de Osorno.	Falta de solidez en la identificación institucional (imagen corporativa) interna y externa
Crisis financieras	Variaciones en la política económica nacional respecto a la Educación Superior Estatal	Desmotivación económica para el desempeño
Estructura organizacional	Ausencia de manuales administrativos de operación y de tareas funcionarias provoca permanentes errores en trámites, que llevan a la instrucción de investigaciones sumarias y sanciones administrativas.	Desmotivación y caos administrativo
Comunicaciones informales	Limitados sistemas de comunicación oficial ascendente y descendente.	Desinformación y/o rumores sobre actividades, acuerdos y decisiones académicas y administrativas
Comunicación formal	Medios o estrategias de comunicación oficiales ascendentes o descendentes.	Escasa participación de docentes y funcionarios en actividades académicas y de extensión
Comunicación interna	Ausencia de políticas y/o directrices de comunicación interna	Desmotivación en el desempeño

En la Universidad de Los Lagos, las reestructuraciones institucionales, las crisis financieras y las crisis organizacionales imperantes han fragmentado gran parte de las iniciativas que, en torno a la implementación del sistema de comunicación interna y estrategias de comunicación externa, se han presentado, constituyéndose, asimismo, en elementos que contribuyen a la dispersión de información y de motivación hacia el desempeño.

En cuanto a la historia institucional, la Universidad de Los Lagos ha tenido, en más de treinta años, tres reestructuraciones administrativas, en principio fue sede de la Universidad de Chile; posteriormente, Instituto Profesional; y, en la actualidad, Universidad de Los Lagos, cambios que han incidido en la solidez de la identificación institucional (imagen corporativa), tanto interna como externa.

Por otra parte, las crisis financieras que han provocado variaciones en la política económica nacional y la distribución de recursos en las universidades estatales han llevado a la desmotivación económica de funcionarios, administrativos y académicos hacia el mejor desempeño. Mientras que la ausencia de manuales administrativos, de operación de tareas funcionarias, sigue provocando permanentes errores en trámites que llevan a la instrucción de investigaciones sumarias y sanciones administrativas, que tienen como efecto inmediato la desmotivación, los conflictos entre el personal y el caos administrativo.

En el plano de las comunicaciones, los limitados sistemas de comunicación oficial y la ausencia de políticas en este ámbito han sido terreno fértil para la *cultura del rumor* y la desinformación sobre actividades, acuerdos y decisiones académicas y administrativas. En los últimos dos años este problema se ha tratado de superar, en principio, accediendo a las bondades de la tecnología digital para dar a conocer las decisiones, actividades y disposiciones a la comunidad académica y administrativa, sin embargo persisten las dificultades para establecer un vínculo eficiente con la comunidad local y regional.

Adicionalmente, la deficiencia en las estrategias de motivación para el desempeño podría ser el resultado de la ausencia de una política clara de comunicaciones descendentes, que permitan a los niveles de dirección informar de su gestión y de las expectativas respecto de la misión universitaria, mientras que en las comunicaciones de naturaleza ascendente es necesario encontrar los canales más expeditos para que los funcionarios y académicos expresen sus expectativas y aportes para el desarrollo institucional. Las sesiones para definir el plan estratégico institucional y liderazgos más definidos en las organizaciones gremiales y estudiantiles han sido un significativo avance.

Sumado a lo anterior, es un hecho que para cualquier institución educativa, la ausencia y/o inoperancia de los dispositivos de comunicación tiene graves efectos para el desarrollo de los programas académicos, productivos y de servicios. En el corto plazo se pueden identificar riesgos concretos, como son la dispersión de los equipos de trabajo, el errático posicionamiento de los programas de perfeccionamiento, de los resultados de la investigación y de los servicios que ofrece la institución, poniendo en grave riesgo la solidez económica que la ha caracterizado en los últimos cinco años, situación que se suma a las exigencias gubernamentales en términos de productividad académica y administrativa.

Frente a los problemas de comunicación organizacional, en el plano institucional no podemos englobarlos todos en un mismo casillero, cada uno responde a lógicas distintas derivadas de causales diferentes. En este sentido, podemos identificar distintos niveles de problemas emanados de la ausencia de programas estables de comunicación organizacional o de políticas institucionales orientadas a la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los trabajadores en su centro laboral.

En un primer nivel podemos ubicar la *motivación y la productividad*, procesos interdependientes que determinan, en nuestro caso la sobrevivencia institucional. La falta de motivación

para el desempeño laboral afecta, directamente, a los indicadores de productividad académica y administrativa. Una consecuencia inmediata ha sido la disminución del número de proyectos internos de investigación presentados a concurso para su financiamiento; en 1998, solo fueron presentadas cinco iniciativas, todas ellas del área de acuicultura.

El segundo nivel de problema identificado en el diagnóstico, son las *crisis organizacionales*, que tienen su origen en la desmotivación y falta de productividad. En este caso, la crisis organizacional es entendida como el conjunto de dificultades que enfrenta la institución a partir de situaciones de caos administrativo o de gestión, así como la ausencia de programas de comunicación interna. Si bien es cierto que la Universidad de Los Lagos no ha enfrentado “crisis” ni “caos” organizacional propiamente tales, podríamos ubicar algunos desenlaces entre lo que *quiere* la autoridad y lo que *hacen* los funcionarios en términos de desarrollo de proyectos estratégicos.

Una organización enfrenta una crisis cuando en ella existen pocos significados compartidos, situación que provoca una gran heterogeneidad en la percepción de la realidad y en el comportamiento de las personas que la integran. Para resolver estas crisis organizacionales, algunos autores (Nosnik) consideran que es posible solo a través de la comunicación, donde el personaje central sea el propio sistema, integrado por receptores y emisores, en donde ambos asuman su mutua responsabilidad de servicio. La comunicación posibilitaría otros niveles de vida. Goldhaber ha señalado que para la organización es sumamente importante crear e intercambiar mensajes con los públicos relevantes para la misma.

La *imagen institucional* externa se ubica en el tercer nivel de problema, dado que es la consecuencia mediata de los problemas organizacionales al interior de la Universidad. Es preciso considerar en este punto no únicamente la percepción que las autoridades tienen de la Universidad, sino aquella que se ha radicado en personas con algún nivel de relación con la institución (a través de alumnos,

funcionarios, académicos), quienes transmiten sus inquietudes, desacuerdos y problemas, difundiendo una imagen institucional negativa que puede derivar en la desconfianza de una organización de carácter público y estatal.

Conclusiones

El conjunto de problemas expuestos, que ciertamente no suelen ser exclusivos de una institución universitaria, pueden ser revertidos con una acertada planificación de la Comunicación Institucional, tanto interna como externa, misma que debería estar estructurada sobre la base de potenciar los mecanismos comunicacionales existentes, capacitando a los recursos humanos que asumirán profesionalmente dicha función y vinculando las acciones comunicativas con las diferentes instancias de enseñanza, administrativas y de servicios.

Por otra parte, es necesario enriquecer el ambiente de participación de los académicos, administrativos y estudiantes, de tal manera que sus interacciones cobren sentido en el contexto del proyecto universitario. De esta manera será determinante para la consolidación de una institución de Educación Superior mantener un sistema de comunicación recíproca entre los distintos consejos, asociaciones, unidades académicas y administrativas, promover los espacios abiertos de análisis y discusión de los objetivos y el desarrollo institucional, fortalecer la participación de la comunidad universitaria en su conjunto en programas y proyectos de desarrollo institucional, fortalecer la imagen institucional externa y promover la opinión favorable de la comunidad hacia la institución, haciéndolos partícipes de los logros corporativos, estimular la calidad e incidencia informativa de la Universidad en la comunidad, promoviendo percepciones favorables por parte de organismos públicos y privados, así como entre los líderes nacionales hacia la institución, lo que, sin duda, redundará en un desarrollo armónico de una de las instituciones que hoy en día constituyen los pilares del desarrollo de las regiones, como son los Centros de Educación Superior.

Estudio de caso: la comunicación organizacional en una fundación de derechos humanos

*Karen Álvarez**

Desde hace varios años había existido en la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho¹ -FESPAD- la necesidad de canalizar, en un solo esfuerzo, las acciones que en materia de comunicaciones realizaban las diversas áreas que componían la institución. Diferentes circunstancias impidieron la concreción de esta idea. Sin embargo, en septiembre de 1998 surge la posibilidad de formular e impulsar sistemáticamente una política de comunicación institucional, para integrar en ella estrategias e instrumentos de comunicación, tanto a nivel organizacional como a nivel externo, y entonces comienza a trabajarse en su elaboración.

* Salvadoreña. Licenciada en Comunicación y Periodismo. Coordinadora y consultora en la elaboración de varias publicaciones en San Salvador.

1 La Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho -FESPAD- es una institución de promoción humana y desarrollo, cuyo ámbito de aproximación y utilidad social es el derecho. Es una fundación privada de utilidad pública, constituida el 30 de noviembre de 1988, cuya personalidad jurídica fue otorgada por decreto ejecutivo N° 23 del Ministerio del Interior, el 11 de abril de 1989. Su misión es propiciar el más amplio y correcto conocimiento y aplicación del Derecho en El Salvador, como contribución al desarrollo de una convivencia social armónica, justa y democrática, basada en el estado constitucional de Derecho y el respeto a los derechos humanos.

En este contexto se formula, discute y aprueba la Política de Comunicación Externa de FESPAD 1999-2001; se abre una Unidad de Comunicaciones; se destina un presupuesto para su funcionamiento y se contrata a tiempo completo una comunicadora social. Queda aún pendiente la producción y posterior aplicación de una estrategia de comunicación a nivel interno.

La necesidad de la comunicación al interior de la organización

En toda institución es importante el “clima organizacional”, que se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades; entonces sobrevienen la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal constituye un área importante, ya que en ella se estudian las interacciones humanas y las influencias en el comportamiento de las personas; es un espacio en el cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluirla en la estrategia de comunicaciones, con un esfuerzo muy especial.

¿Por qué una estrategia de comunicación interna?

Una estrategia de comunicación interna permitirá en FESPAD el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitará a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

FESPAD reconoce y acepta, a finales del año 2001, que los niveles de comunicación formal que se manejan a lo interno son deficientes y hasta confusos. Se puede decir lo mismo de la comunicación interpersonal y agregarse además que el ambiente que se vivía en esa época dificultaba la obtención de resultados estratégicos de una mayor calidad, ya que existía una desmotivación y cierta apatía de parte de algunos de sus trabajadores.

Con la formulación e inmediata implementación de una estrategia de comunicación interna se buscaba dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de una comunicación fluida y horizontal al interior de FESPAD, y que había sido la causa de deficiencias planteadas en los procesos de planificación estratégica institucional. Entre estos problemas estaban:

- * Falta de identificación con la misión institucional
- * Ausencia de un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la institución
- * Ausencia de mecanismos de integración del trabajo de los diferentes centros
- * Focalización de la información, sin llegar a los niveles inferiores.
- * Prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la información institucional

- * No se aplican los procedimientos
- * Fallas en los mecanismos de convocatoria a reuniones
- * Incumplimiento de decisiones acordadas por los comités
- * Problemas de relaciones interpersonales no resueltos
- * Falta de preparación de personal vinculado con los usuarios de la institución
- * Pocos espacios para la integración del personal
- * Desinformación y circulación de rumores sobre la situación laboral

La implementación de esta estrategia implicó el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tenían responsabilidades de dirección y/o conducción; desde la dirección ejecutiva, pasando por los directores de centros y coordinadores de área, siempre bajo la supervisión y conducción directa de la Unidad de Comunicaciones.

A continuación se presenta un resumen de algunos de sus componentes:

Estrategia de Comunicación Interna de FESPAD 2002-2005

I. Objetivo general

Crear y desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional, con el propósito de fomentar una visión integral del trabajo.

II. Metas

1. Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.
2. Implementar procesos de integración que permitan:
 - a. Conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional.

- b. Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
3. Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal.

III. Actividades

1. Establecimiento e implementación de un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico Institucional
2. Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores y coordinadores sobre los acuerdos tomados en las diversas reuniones del Comité Consultivo y del Comité Técnico.
3. Socializar los acuerdos tomados en los Comités Consultivo y Ejecutivo, con todo el personal.
4. Preparación de boletines informativos físicos y electrónicos que den cuenta de las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado, y las proyecciones para el siguiente.
5. Implementación de la página WEB institucional, que a más de reflejar el quehacer institucional, mantenga un mecanismo de convocatoria a las reuniones programadas.
6. Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos y del Reglamento Interno Institucional y darlos a conocer a todo el personal.
7. Desarrollo de un programa de integración institucional, que busque una relación armónica entre el personal.
8. Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con usuarios y con el público en general.

9. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal nuevo.
10. Dar a conocer la información de carácter económico a través de reuniones generales, circulares y/o memorandos institucionales.
11. Hacer público el escalafón salarial institucional.
12. Establecer una política de incentivos para el personal.
13. Considerar la posibilidad de crear una cooperativa de ahorro y préstamo institucional.

Durante todo el año 2002 se desarrolló un 80 por ciento de las actividades que fueron incluidas en la estrategia, y para el primer trimestre de 2003 se previó un proceso de evaluación y renovación de la misma. A pesar de que no pudo cumplirse en un 100 por ciento la propuesta, puede aseverarse que la estrategia de comunicación interna fue socializada e institucionalizada por cada uno de los centros y áreas de FESPAD.

La aceptación y asimilación de parte de la mayoría del personal indican que la institución dio sus primeros pasos encaminados al logro de un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales. Con ello se contribuyó a que los planes de trabajo trazados fueran desarrollados con una mayor motivación, con más empatía y con mayores niveles de productividad.

Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional

*Griselda Guillén Ojeda**
*María Elena Zermeño Espinosa**

El papel de la comunicación en un centro de formación profesional y atención psicológica, como lo es el Centro Interdisciplinario de Atención Educativa a la Comunidad (CIAEC), no es valorado en primera instancia, como sucede en cualquier campo laboral. Pero con persistencia, paciencia y congruencia, entre otras acciones encaminadas a que nos escucharan a los integrantes del área de Comunicación, se logró revalorar e implementar estrategias para proyectar interna y externamente a la institución.

Lograr que se reconocieran las bondades de la comunicación no fue tarea fácil, aún cuando el centro está insertado en una entidad pública, como es la Universidad Autónoma de Baja California y específicamente en la Facultad de Ciencias Humanas, donde se imparte la carrera de Ciencias de la Comunicación.

* Mexicana. Profesora de la Universidad Autónoma de Baja California. Estudio compartido con la licenciada María Elena Zarmenio E.

El camino hacia el reconocimiento

Se requirieron 10 años para proponer y lograr la aprobación de estrategias formales de comunicación que fuesen aplicadas íntegramente. Y durante este largo camino, se construyeron los peldaños de esta escalera, que esperamos no decline.

A menos de cuatro meses de fundado el CIAEC, la carrera de Ciencias de la Comunicación se integró al Centro, con la participación de alumnos de radio, por gestión de quien ahora es Director de la Facultad, Manuel Ortiz Marín. Entonces se producían programas de radio comunitaria, con niños de escuelas primarias de Mexicali y su valle. Un semestre después, comunicación fue abriéndose camino, al apoyar estrategias de actuación (obras de teatro) a un área psicológica para niños con problemas de aprendizaje y conducta.

El coordinador y fundador, sicólogo Marco Antonio Villa Vargas, instaló el área de difusión. Estaba integrada por estudiantes de comunicación, quienes tenían la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera, e incluso adelantarse en las materias que aún no las habían cursado. Evidentemente, al conformarse esta área de difusión con estudiantes de tercer a sexto semestre, se aprendía bajo el esquema de ensayo y error.

Si bien, el CIAEC se conformó en 1990 con más de cincuenta alumnos becados por el Gobierno Federal (PROUNISOL, Programa Universitario de Solidaridad), diez eran de comunicación. Una de las principales actividades cumplidas fue la edición de una revista, misma que tuvo el merito de ser la única en la Facultad que sobrevivió más de tres números, de hecho se publicó por mas de seis años. Esta publicación fue una de las primeras estrategias de comunicación organizacional e interpersonal desarrollada.

En 1991 se realizaron estudios de comunicación organizacional, con los que se obtuvieron resultados sorprendentes en cuanto a las estructuras formales e informales. También se

aplicaron diagnósticos de comunicación externa, que lograron un excelente impacto en la sociedad y una imagen muy favorable.

Con estos estudios realizados por estudiantes del área de difusión y por dos grupos de la materia de comunicación externa, asesorados por la licenciada Susana Espinosa, los coordinadores de CIAEC se convencieron que en comunicación también se hace investigación.

Antecedentes de la organización

CIAEC nace en 1989 por iniciativa de alumnos y docentes de la entonces Escuela de Ciencias de la Educación de la UABC, como una inquietud para apoyar y participar en los problemas que la comunidad presenta y, al mismo tiempo dar la oportunidad para que los estudiantes participantes realicen una práctica real como parte de su formación integral.

Inicialmente se le denominó Centro Interdisciplinario de Atención a la Comunidad (CIAC), pero el 18 de mayo de 1990, al ser uno de los cinco ganadores en el “Quinto Foro Educativo” organizado por la SEP, se agregó la sigla E, para destacar la atención brindada a la educación. Ganar este Foro le permitió al CIAEC recibir apoyo económico del Gobierno Federal por medio del PROUNISOL, y con esto comprar dos transportes, una casa móvil, mobiliario y equipo que le facilitaron brindar sus servicios más allá de los salones de la ahora Facultad de Ciencias Humanas, y ampliando así su cobertura hasta a las escuelas primarias aledañas y a las del Valle de Mexicali,

Se ha preparado a más de mil estudiantes de las carreras de psicología, comunicación, educación y sociología, que han participado como prestadores de Servicio Social Profesional, Comunitario y Prácticas Profesionales. El CIAEC ha brindado atención con altos estándares de calidad a más de mil quinientas personas y comunidades de Mexicali y su Valle, con problemas en

su desarrollo. Por mucho tiempo se brindó el servicio gratuito, actualmente se cobran cuotas de recuperación.

En 1999, de ser un Centro de atención psicológica a la comunidad pasa a ser un Centro de formación profesional que realiza múltiples esfuerzos para lograrlo y que se auxilia con la atención a la comunidad para alcanzar sus objetivos. Con ello, surge la necesidad de realizar un estudio que ayude a clarificar el rumbo del Centro y definir las estrategias de comunicación organizacional que pueden desarrollarse desde esa perspectiva.

Metodología

En el estudio se aplicó la metodología propuesta por Luis Tejada Palacios en su libro *Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa* (1987). Esta metodología evalúa el estado de la cultura interna corporativa a través de un análisis sincrónico, el cual registra la identidad a través de los datos institucionales sobre el papel de las ideas, normas y valores en la empresa. Esta información se obtuvo a partir de entrevistas realizadas al Coordinador General, en ese momento, y a las diferentes coordinaciones de cada programa en el Centro. Fueron entrevistas semiestructuradas, individuales, basadas en las variables que plantea la metodología anotada. Para la selección de los valores se empleó una lista predeterminada. El entrevistado enumeró del más a la menos importante para el Centro.

El siguiente paso fue la realización de un análisis diacrónico, el cual consistió en revisar documentos que habaran sobre la historia de la empresa, para determinar sus cambios.

A partir de los resultados de estas entrevistas se elaboró una gramática corporativa; y, para asegurar la conversión de la identidad en mensajes comunicativos, se utilizó un mecanismo de reglas sintácticas de transformación, propuesta por el mismo autor.

Definiciones

Dentro del análisis sincrónico, se plantearon preguntas dirigidas a obtener información sobre las ideas y conceptos que se manejan acerca de aspectos que orientan la producción y el manejo de la empresa. Las ideas se entienden como los conceptos actuantes sobre progreso y eficiencia como motores de la producción, acerca de la relación entre las personas respecto a la motivación que la empresa consiga inducirles para que hagan bien su trabajo y finalmente sobre el uso del tiempo que la empresa establezca con fines productivos.

Las normas constituyen el conjunto de instructivos que a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las personas, sino que sirven para que los comportamientos de ésta y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente, de lo aconsejable y lo no aconsejable, de lo permitido y lo prohibido, aspectos de enorme importancia en una entidad empresarial.

Los valores son las creencias en las que echa raíces la empresa; los puntales, el fundamento moral de la compañía. Una empresa necesita tener valores en los que creer, tales como la ética, la honradez, la lealtad, etc.

Resultados del diagnóstico

Dentro del análisis de las ideas se encontró que CIAEC está altamente orientado hacia el progreso de sus integrantes, ya que se le brinda una capacitación constante a través de cursos, talleres, asesorías y se impulsa la investigación. Se maneja la idea de que si sus integrantes progresan, el Centro también lo hará. En este mismo rubro de las ideas, se detectó que el Centro realiza innovaciones, por medio de nuevos programas e investigación que involucran a los miembros del CIAEC, pero no tiene mecanismos establecidos para fomentar la innovación en sus participantes. En materia de eficiencia, el Centro tiene una alta propensión hacia ésta. En pocas

horas de labor en el día hacen muchas actividades, sobre la base de una programación rigurosa y sistemática. Respecto a las relaciones, se advierte preocupación por las buenas relaciones horizontales y verticales, sin embargo existen deficiencias en la comunicación, sobre todo en la vertical. En motivación, no existen mecanismos formales para impulsar a sus integrantes, sin embargo sabe que le hace falta. El uso del tiempo está bien empleado al sistematizar cada actividad de la semana. (Ver cuadro 1).

Respecto a las normas de CIAEC, se encontró que no están formalizadas en ningún ámbito; se transmiten verbalmente. (Ver cuadro 2). Los valores están altamente asimilados, ya que los objetivos son proporcionar un servicio de calidad y formar profesionales íntegros. Sin embargo, no tienen mecanismos formales de aplicación, se transmiten a través de la práctica del día a día. (Ver cuadro 3). En cuanto a cambios organizacionales no se habían realizado en diez años, los logros son recientes (Ver cuadro 4).

La gramática corporativa para asegurar la conversión de la identidad en mensajes comunicativos, se basó en los puntos fuertes del Centro. Como resultado la identidad cultural de CIAEC dice:

“Somos un Centro que creemos en el progreso del *personal* y por tanto de la organización misma, a través de la *formación de profesionales* con alto sentido de *ética y compromiso con la comunidad*, además de la *investigación*, por medio de capacitación continua, la eficiencia en su trabajo, aprovechando el tiempo al máximo”.

Mientras tanto, para la elaboración de las estrategias se tomaron en cuenta los puntos débiles, para tratar de corregirlos.

Objetivos de comunicación

Con base en los resultados anteriores, se propusieron los siguientes objetivos de comunicación:

- * *Dar a conocer la nueva identidad del CIAEC* a los profesionales en formación para que participen, entiendan y *se identifiquen con ella*.
- * *Proyectar el CIAEC a la comunidad de la Facultad*, como un espacio abierto a la formación profesional de *alumnos y maestros* a través de una práctica real y de la generación de conocimientos, de tal forma que las actividades del CIAEC se integren a las de la Facultad.

Los públicos objetivo a los que iba dirigida esa información fueron: internos, coordinadores, alumnos participantes; en los públicos externos, docentes de la FCH, estudiantes de las carreras, personal administrativo e intendentes.

Perfil del público. Personas entre 18 y 50 años, de ambos sexos, clase media, estudiante o trabajador de la FCH, interesados en su propia formación profesional y de la comunidad, a través de la práctica. Con alto sentido de ética y compromiso con su comunidad. Sensible ante los problemas sociales, con alto sentido de responsabilidad, ganas de trabajar en equipo y de desarrollarse profesionalmente; perseverante, creativo y solidario.

Consumo de medios y espacios de consumo. Se analizaron los medios de comunicación de la Facultad que son utilizados por el público, así mismo se tomaron en cuenta los lugares que más frecuentan los públicos: biblioteca, boletín *Contexto CIAEC*, muro de los lamentos, periódico mural del CIAEC, periódicos murales de la Facultad, cafetería, dirección, revistas universitarias, salones, casilleros de maestros, internet, sala de maestros y atención a alumnos.

Estrategia creativa para el mensaje

El *eje de la comunicación* sobre el cual giró el mensaje fue: “formación de profesionales, investigación y servicio a la comunidad”.

Se apoyaba en el razonamiento de que al integrarse los estudiantes al CIAEC y participar en sus actividades, se forman como profesionales e investigadores que proporcionan ayuda a la comunidad, para dar soluciones a sus problemas del desarrollo. *Para los docentes* de la Facultad, CIAEC debe concebirse como un espacio de formación profesional dentro de la Facultad, *para ellos y sus alumnos* a través de la investigación, la práctica real y su vinculación con el exterior.

La *idea o eje psicológico* es: formación profesional científica a través de ayuda a la comunidad. La promesa del mensaje que se le dará al público: “te formaremos profesionalmente a través de la práctica real científica ayudando a tu comunidad, en tu propia Facultad”. Así se llegó al lema: “Formamos profesionales científicos para ayudar a la comunidad”.

Estrategias

Para emitir estos mensajes, se visualizaron acciones para llegar a cada público. Así se organizaron dos etapas.

La primera tenía el objetivo de informar, motivar y crear expectativas, constó de: lanzamiento de la campaña que invite a participar en las actividades del CIAEC (Revisiones de caso, bibliográficas, cursos de actualización y capacitación, por materias o investigaciones) y acceder a los productos comunicativos (Boletín Contexto CIAEC, periódico mural).

Las estrategias en cuanto a públicos internos, fueron: presentación de audiovisuales y relaciones interpersonales, entregar reportes a las coordinadoras sobre las acciones realizadas, y establecer un formato de actividades de las estrategias que aplicarán comunicación.

En públicos externos las estrategias fueron, relaciones públicas de coordinadores a docentes de la Facultad y alumnos, invitándolos

a participar en CIAEC; carta personalizada a cada docente de la facultad, con información sobre la nueva visión del CIAEC y sobre los eventos motivándoles a participar; brigadas de información en las clases de la Facultad; constante contacto con secretarías, directivos, conserjes y bibliotecarios de la Facultad, para ofrecerles información sobre todos los eventos que CIAEC realiza.

La segunda etapa fue de movilización en la que: se invitaba con fechas exactas, días y horas a las actividades programadas, se invitaba a que participen y consuman los productos comunicativos. Para cada público existían acciones diferentes de comunicación.

Las estrategias internas fueron: establecer un comedor para ofrecer bienestar a los integrantes y donde se pueda desarrollar un clima de convivencia. Exponer la nueva filosofía del Centro en lugares estratégicos; organizar archivos electrónicos para cada programa; establecer un informativo para que los coordinadores puedan difundirlo a tiempo; programar mensualmente festejos de cumpleaños; destacan los logros que cada programa realizó en el semestre, promover juntas internas de cada programa del Centro, promover la limpieza de los espacios; establecer un formato para asignar trabajos urgentes, elaborar un formato para recordar los temas a abordar en las juntas generales; organizar una agenda para el Coordinador general, así como designar una asistente que le ayude en su agenda y brindar asesoría por parte del programa de Comunicación; invitar a cada integrante a permanecer al menos dos semestres.

Las estrategias externas consistieron en: brindar pláticas sobre CIAEC a los alumnos de nuevo ingreso; reflejar la identidad institucional en el boletín; subir información, a Internet, sobre las actividades del Centro y colocarla también en el periódico mural del Centro; elaborar una base de datos de integrantes de CIAEC y actualizarla cada semestre; elaborar folletos y carteles para cada curso taller o evento; organizar un concurso para crear el nuevo logotipo de CIAEC, a nivel UABC, sobre la base de la nueva visión;

organizar eventos para docentes y administrativos de la Facultad para dar a conocer la nueva imagen; organizar coloquios abiertos en la Facultad donde se den resultados del trabajo de todo el semestre a los asistentes; promover en eventos de la UABC las acciones del CIAEC.

Aplicación

Al término de la elaboración de las estrategias se organizó una reunión con los coordinadores del Centro y se entregó el documento a cada uno. Se revisó paso a paso parte de la metodología para obtener la identidad, las debilidades y fortalezas, así como las estrategias. Cada coordinador realizó sus observaciones y aportó para enriquecer el trabajo. Una vez aprobado el documento se puso en práctica.

Es importante destacar que no todas las propuestas pudieron ser realizadas; sin embargo las esenciales se cumplieron. Entre las que no se llevaron a cabo fueron: en las internas de la etapa informativa, las relaciones públicas interpersonales; en las externas, las brigadas de información. En la etapa de movilización, de las internas, el comedor, las juntas por programas, el formato de juntas generales, la agenda de cada programa; en las externas, el apoyo a investigaciones, los eventos de docentes y administrativos y la promoción de eventos.

Discusión

Este trabajo fue elaborado con una metodología rigurosa. Sin embargo, solo fue aplicado a los directivos para conocer qué quieren proyectar. Un estudio más amplio puede prever la aplicación de estas mismas entrevistas a los integrantes del CIAEC y a los públicos lo que daría una visión más amplia del Centro y de las herramientas más precisas para abordar las estrategias. Es indispensable la aplicación de una evaluación, lo cual no fue posible en estas estrategias a la falta de recursos humanos y materiales. Sin embargo,

se reconoce su importancia aun cuando cualitativamente se pudo percibir los resultados.

Conclusiones

Cuando se cuenta con una visión clara, bien estructurada y adquirida, de lo que se quiere lograr, a través de los participantes se refleja la esencia de la identidad con que se cuenta. De la misma manera las actividades que se realizan al exterior son un reflejo del ambiente interior.

El que cada directivo conozca hacia donde va, esté de acuerdo y haga suya esa visión, y se involucre en lo posible con el procedimiento y metodología para la elaboración de la identidad, significa un apoyo indispensable para la aplicación de las estrategias de comunicación en una empresa. Afortunadamente, en esta ocasión, el Coordinador General tenía claro los objetivos que perseguía; esto ayudó mucho ya que no era necesario elaborarle un discurso; él sabía a dónde iba el Centro, y la imagen que se proyectaba era congruente con el discurso.

Así las estrategias guían al personal de comunicación por el camino que desea la empresa; de todas maneras es importante tomar en cuenta los recursos materiales y humanos disponibles. El campo de la comunicación es muy noble, pero poniendo los pies sobre la tierra es importante comprometer solo lo que esté al alcance de la comunicación.

Análisis sincrónico

Cuadro 1. Ideas en torno a las cuales se orienta el CIAEC						
Alto = XXX			Medio = XX			
			Bajo = X			
	Progreso	Innovación	Eficiencia	Relación	Motivación	Uso del tiempo
Orientación hacia el	XXX	XX				
Propensión hacia la			XXX			
Dirección horizontal				XX		
Dirección vertical				XX		
Función dinamizadora					X	
Orientación hacia la productividad en el						XXX

Cuadro 2. Normas que guía el comportamiento del CIAEC				
No hay normas para nadie: O		Normas que comprenden a empresa y empleados: XXX		Normas que comprenden empresa: XX
Normas que comprenden empleados: X				
Formalización de las normas	Afectan al conjunto de áreas de la empresa	Afectan al área administrativa	Afectan al área técnica	Afectan al área de mercado
Hay sistematización	XXX	XXX	XXX	XXX
Hay solamente un compendio	XXX	XXX	XXX	XXX
No hay ninguna clase de formalización	XXX	XXX	XXX	XXX

Cuadro 3. Valores en torno a los cuales se orienta el CIAEC			
Códigos: de gran importancia XXX		Significativo XX	
		Insignificante	X
Atributos morales e ideológicos (Honestidad, profesionalismo, humildad etc.)	Atributos de excelencia profesional (reputación, cumplimiento, calidad, etc.)	Documentados	Tradición oral
XXX	XXX	XX	XXX

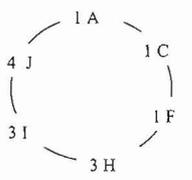
Análisis diacrónico

Cuadro 4. Identidad histórica de CIACE					
Tiempo	Objetivos	Perfil profesional	Propiedad accionaria	Nombre	Lema
1989	Realizar prácticas académicas de estudiantes de Psicología. Brindar un servicio a la comunidad.	Educativo y salud	Pública	Centro Interdisciplinario de Atención a la Comunidad	Ninguno
1990	1. Brindar atención psicológica y educativa a la comunidad 2. Generar investigación que proponga alternativas de atención a los problemas educativos y de salud mental, que se observan en las escuelas y el contexto familiar. 3. Garantizar la vinculación universidad contexto, desde una perspectiva interdisciplinaria. 4. Coadyuvar al incremento de los estándares de la calidad académica de los futuros profesionistas , a través de una práctica real e interdisciplinaria, para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes profesionales que les comprometan con su realidad social.	Educativo y salud	Pública	Centro Interdisciplinario de Atención Educativa a la Comunidad	“Una ayuda personal, para una atención plena”
1999	1. Coadyuvar al incremento de los estándares de la calidad académica de los futuros profesionistas , a través de una práctica real e interdisciplinaria, para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes profesionales que les comprometan con su realidad social. 2. Generar investigación que proponga alternativas de atención a los problemas educativos y de salud mental, que se observan en las escuelas y el contexto familiar. 3. Garantizar la vinculación universidad contexto, desde una perspectiva interdisciplinaria. 4. Brindar atención psicológica y educativa a la comunidad.	Educativo y salud	Pública	Centro Interdisciplinario de Atención Educativa a la Comunidad	“Una ayuda personal, para una atención plena”

Cuadro 5. Propiedades comunicativas del CIACE		
Categorías de referencia	Unidades culturales de propiedades comunicativas	
1. Ideas	A. Progreso	Centro orientado por el progreso de sus miembros y por tanto suyo a través de capacitación constante, encaminado a la investigación.
	B. Innovación	Centro que realiza innovaciones, por medio de nuevos programas e investigación en donde se involucra a los miembros del CIAEC, pero no tiene mecanismos establecidos para fomentarla en sus participantes.
	C. Eficiencia	Centro altamente propenso hacia la eficiencia pues en pocas horas de labor en el día hacen muchas actividades, a través de una programación rigurosa, sistemática de las acciones cada día.
	D. Relación	Esta preocupado por las buenas relaciones horizontales y verticales, sin embargo existen deficiencias en la comunicación.
	E. Motivación	No existen mecanismos formales para motivar a sus integrantes, sin embargo sabe que le hace falta.
	F. Uso el tiempo	Centro con buen uso del tiempo para las actividades.
2. Normas	G. Documentadas	Centro con normas no formalizadas, en ningún ámbito, se transmiten verbalmente.
3. Valores	H. Profesionales: calidad	Centro orientado a proporcionar un servicio de calidad y la formación de profesionales con altos valores. Sin embargo, no tienen mecanismos formales de aplicación.
	Morales: honorabilidad	Centro preocupado por promover valores humanos en los profesionales en formación. Sin embargo, no tienen mecanismos formales de aplicación.
4. El pasado	Características evolutivas con los tiempo.	Centro que ha cambiado en estructural pero no en concepto en diez años. Recientemente con una nueva encauzado a la formación de profesionales e investigación.
5. Identidad Visual	K. Identidad visual.	Centro que no ha cambiado su identidad visual en once años.

Desempeño corporativo

Cuadro 6. Gramática corporativa para la identidad

COMPETENCIA	Unidades culturales		
<p>Ideas</p> <p><u>A. Progreso</u> Centro orientado por el progreso de sus miembros y por tanto suyo a través de capacitación constante, encaminado a la investigación.</p> <p><u>C. Eficiencia</u> Centro orientado hacia la productividad ya que en poco tiempo hacen muchas cosas.</p> <p><u>E. Uso del tiempo</u> Centro con buen uso del tiempo para las actividades.</p> <p>Normas</p> <p>Valores</p> <p><u>H. Profesionales</u> Centro orientado a proporcionar un servicio de calidad y la formación de profesionales con altos valores. Sin embargo, no tienen mecanismos formales de aplicación.</p> <p><u>I. Morales</u> Centro preocupado por promover valores humanos en los profesionales en formación. Sin embargo, no tienen mecanismos formales de aplicación.</p> <p>Pasado</p> <p><u>J. Evolución</u> Centro que ha cambiado en estructural pero no en concepto en diez años. Recientemente con una nueva encauzado a la formación de profesionales e investigación</p> <p>5. Identidad Visual</p>		 <p>Diagrama circular con los valores A, C, F, H, I, J conectados por líneas curvas.</p>	<p>UNIDADES DE DESEMPEÑO: Contenido de la comunicación</p> <p>“Somos un Centro que creemos en el progreso del personal y por tanto de la organización misma, a través de la formación de profesionales con alto sentido de ética y compromiso con la comunidad, además de la investigación, por medio de capacitación continua la eficiencia en su trabajo aprovechando el tiempo al máximo”.</p>

Cuadro 7. Estrategias de comunicación y objetivos	
Etapa 1. Informativa	
Estrategia	Objetivo
Internas	
1. Audiovisuales	Dar a conocer a los nuevos integrantes, las actividades que realizamos en el Centro.
2. Relaciones interpersonales	Integrar al personal del CIAEC como un solo cuerpo, en cuanto a la misión, visión, estrategias, productos y objetivos, ayudando al desarrollo y logros personales de cada integrante, de manera que se fomenten las relaciones interpersonales.
3. Dar reporte a coordinadores	Tener la oportunidad de informar periódicamente a los coordinadores sobre las actividades de las estrategias para que ellos participen.
4. Formato de actividades	Recordar a los Coordinadores las actividades que les corresponden de las estrategias y en las que comunicación no puede participar.
Externas	
5. Relaciones Públicas	Informar a públicos externos sobre la posibilidad de integrarse al Centro.
6. Invitación de Coordinador a sus alumnos a CIAEC	Difundir a estudiantes de la FCH qué es el Centro y que se integren.
5. Que cada Coordinador inviten a sus alumnos Revisiones de Caso y Bibliográficas	Concientizar sobre la importancia de revisiones.
7. Carta personalizada	Dar a conocer al personal de la Facultad los cambios que se están presentando en el CIAEC.
8. Boletín Contexto CIACE	Informar a nuestro público externo las actividades a desarrollar durante el semestre.
8. Brigadas de información	Informar a la FCH sobre cómo integrarse.
9. Vinculación con secretarías, directivos, conserjes, bibliotecarios.	Mantener informados a estos públicos sobre el CIAEC para sensibilizar, que participen y mantener actitud favorable.
Etapa 2. Movilización	
Estrategia	Objetivo
Internas	
10. Comedor	Disponer con un espacio donde los miembros del CIAEC y maestros puedan convivir, cuidando su alimentación.
11. Cuadros objetivos y organigramas	Dar a conocer la nueva visión que el Centro maneja.
12. Organizar archivos	Reducir el tiempo y aumentar la organización del CIAEC
13. Uniformes para integrantes del Centro	Promover la pertenencia de los integrantes del Centro de igual forma recuerden que el servicio que prestan es profesional. Que la Facultad nos identifique como un centro de atención serio y responsable.
14. Sistematización de difusión	Sistematizar la difusión de cursos, además de incrementar la participación a estos.
15. Festejos de cumpleaños	Enriquecer las relaciones entre el personal del CIAEC.
16. Asistencia a Revisiones	Obtener mayor participación de los integrantes en las actividades que el Centro este llevando a cabo, así como identificar que los motiva a participar.
17. Periódico motivacional	Contar con un espacio que comunique al personal las actividades, además de los cumpleaños y pensamientos positivos relacionados con la ética, los valores y formación profesional.

18. Manifestación de logros	Motivar al equipo haciendo que estos expresen y vean los logros a los que han llegado y de igual forma los de sus compañeros.
19. Juntas de Programas	Engrandecer la comunicación y la confianza entre coordinadores y alumnos, propiciando un mayor sentimiento de pertenencia hacia el Centro.
20. Limpieza u organización	Mantener el orden y una buena imagen en el CIAEC.
21. TrabajosCxvdcgdfgdf urgentes	Reducir trabajo de último minuto, por medio de reglamentación para la entrega de estos.
22. Formato para juntas generales	Dar información adecuada y ordenada
23. Pérdida de motivación por olvidos y omisiones para programas	Dar información concreta a cada estudiante y a los Coordinadores.
24. Organización 503	Mejorar la imagen del Centro y optimizar el tiempo de trabajo.
25. Asesora de imagen al Coordinador General	Mejorar la imagen del Coordinador general y con ello la del CIAEC.
26. Evitar rotación de personal	Invitar a los coordinadores a motivar a su equipo, a que participe una vez más con el Centro, frenando moderadamente rotación por parte de los alumnos.
Externas	
27. Pláticas a nuevo ingreso	Invitar a los alumnos de nuevo ingreso de la FCH a ser parte del equipo CIAEC.
28. Boletín Contexto	Colocar información sobre las actividades para que asistan al CIAEC.
29. Internet.	Estar al día en medios para alcanzar a informar a nuevos públicos.
30. Periódico Mural	Proporcionar a la FCH, información sobre cursos talleres y actividades culturales del Centro, con la finalidad de que participen.
31. . Bases de Datos	Convocar a públicos externos a que asistan a los cursos de una forma más personalizada.
32. Folletos	Invitar a estudiantes y maestros de la Facultad a asistir a los cursos y Revisiones que se realizaran en el semestre. Obteniendo mayor asistencia por parte de miembros de la Facultad.
33. Carteles	Atraer a diferentes escuelas de la UABC a participar en los cursos que el CIAEC presta.
34. Apoyo a Investigaciones	Incrementar la vinculación del Centro con empresas.
35. Folletos a tutores y SS invitación	Dar a conocer las actividades del CIAEC y que asesore a sus alumnos.
36. Concurso logotipo	Rediseñar el logotipo del CIAEC sobre la base de la nueva identidad del mismo haciendo partícipes a la Facultad de la nueva identidad del Centro.
37. Evento para Docentes y Admón..	Despejar dudas de las actividades del CIAEC.
38. Coloquios	Informar sobre las actividades realizadas durante el semestre.
39.Promoción eventos	Dar a conocer al CIAEC a otras escuelas de la UABC, dejando abierta la posibilidad de abrir programa a futuro apto para diversas disciplinas.

Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana

*Mónica María Valle Florez**

Más que la presentación de una experiencia de gran impacto sobre comunicación organizacional, esta ponencia muestra una investigación realizada en una pequeña empresa mexicana sobre la comunicación y las relaciones de trabajo.

Este hecho marca una tendencia en el pensamiento de los fenómenos organizacionales, ya que, al pensar en la comunicación como aspecto determinante en el sistema empresarial, se rompe con el paradigma de gestión con el que se han abordado los problemas empresariales desde el siglo XIX: economía, organización, producción y administración, planteándose un nuevo paradigma de gestión sustentado en la identidad, la cultura y la comunicación.

Esta perspectiva, esta nueva forma de pensar de las organizaciones es revolucionaria, porque supone el abandono definitivo de los racionamientos nacidos con el industrialismo, por cierto ya obsoletos, pero todavía vigentes en muchas empresas,

* Colombiana. Comunicadora Social y Periodista, especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

incluyendo la del caso investigado, los cuales todavía funcionan bajo el esquema taylorista de jerarquía, control y poder, contrastando, sorprendentemente, con el nuevo paradigma de gestión empresarial del siglo de los intangibles, que impone la comunicación como vector estratégico y sistema nervioso central de las organizaciones.

Percibir las organizaciones desde este nuevo paradigma implica cambios y marca una dinámica imperiosa de transformación del pensamiento, no solo de empresarios, sino también de los profesionales de la comunicación; dinámica de transformación por demás irreversible.

Ya no basta que un profesional de la comunicación ofrezca a las empresas un supermercado de herramientas especializadas, entre las que puedan elegir en cada caso, como si fuera una receta, relaciones públicas, publicidad, promoción, telemarketing, loby, boletines internos, etcétera; supermercado de técnicas que, la verdad sea dicha, se venden de modo descontextualizado, de manera dispersa y, lo que es peor, que no obedecen a la verdadera necesidad de la organización.

¿Por qué sucede esto? En principio porque no se hace investigación, no se diagnostica, porque lo que se busca es el *impacto*, la mayor cobertura; otras razones podrían estar justificadas por la falta de tiempo, porque el plan de comunicación apremia; en fin, habría muchos porqués, pero en definitiva el resultado es el mismo ... un gran vacío, soluciones pasajeras a problemas permanentes, pérdida de dinero, programas y planes de comunicación que poco o nada tienen que ver con la visión integral de la empresa; medios de comunicación internos con diseños muy modernos, con mucho colorido y policromías, lujosos, pero ¡oh sorpresa! de poco o ningún interés para los públicos de la empresa; es decir “ mucha bulla y pocas nueces”.

¡Ojo!, no solo el profesional tiene responsabilidad en esto; un gran peso de esa responsabilidad también cae en las facultades de

comunicación, algunas de las cuales todavía ni se han dado cuenta del compromiso que tienen con las empresas de este siglo.

Hoy día la comunicación es el eje estratégico, el fenómeno más importante y, paradójicamente, el menos investigado de las organizaciones; es imperioso concebir y gestionar la comunicación, no como un hecho puntual o aislado de las problemáticas de la organización, sino de manera integral, holística; es necesario que se dimensionen las organizaciones como mundos en acción, como organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes; se habla de investigar para descubrir el impacto de la comunicación, sus consecuencias, su dimensión en el entramado de los fenómenos organizacionales.

Absolutamente todo lo que en la empresa se decide, se hace y se dice, está íntimamente interrelacionado. Pero ignoramos dónde y cómo lo está. También sabemos que todo cuanto la empresa proyecta hacia afuera, hace, dice y da a entender, consciente o no, está igualmente interrelacionado entre sí y también con su interior; los significados de este amalgama son interpretados y evaluados por los clientes, el mercado, la opinión pública, que actúan en consecuencia; pero ignoramos cómo funcionan estos mecanismos.

La comunicación es importante para las relaciones laborales, pero se desconoce cómo ésta afecta al sistema tecnológico de una organización, al sistema administrativo y al sistema social; qué relación e influencia tiene con la motivación, la cultura, con aspectos como liderazgo o los valores. ¿Es todo esto comunicación? ¿Es la comunicación una variable dependiente, independiente o interdependiente de los procesos organizacionales? Y nuevamente surge la pregunta: ¿Cómo identificar los nudos de esta gran trama oculta, bajo el trajín diario, bajo esta red que crece sin cesar alrededor de la empresa? La respuesta, aunque se vuelva reiterativa, es muy sencilla: con investigación, con diagnósticos, con estudios de públicos. No hay otro modo.

Las necesidades de comunicación de las empresas se han afirmado, se han multiplicado y diversificado tanto, que hoy la comunicación integral y sistémica constituye una fuerza que incluso es más potente que la misma acción. En este sentido, la investigación aplicada, así como investigación que genere conocimiento de este fenómeno en el ámbito de las organizaciones, más que una necesidad es una obligación.

Presentación de caso

Introducción

Esta presentación es un resumen de algunos aspectos de la metodología de investigación, de los resultados obtenidos y de las conclusiones del trabajo. No se aborda el aspecto teórico desarrollado, ni se presenta información sobre la determinación de la comunicación en un proceso de desarrollo organizacional, que es otro de los factores asumidos en la investigación.

El trabajo es el resultado de la investigación realizada en una pequeña empresa, Textiles Mexicana, para determinar los niveles de comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad que presentaban los trabajadores, grupos de labores y dirigentes, en entorno a las relaciones de trabajo y el desarrollo organizacional.

Esta empresa se la escogió entre 20 pequeñas, por considerar que cumplía con los requisitos que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) tiene para catalogarlas y que son: tener mínimo 30 empleados y máximo 100 y facturar menos de \$15 millones por año.

También se la escogió porque cumplía con uno de los requisitos de este estudio: que no hubiese implementado la técnica de Desarrollo Organizacional.

Textiles Mexicana está ubicada en La Noria No 340, México Distrito Federal. Se constituyó en 1987; es propiedad de una familia de descendientes italianos, quienes han asumido directamente su dirección; está 14 años en el mercado; tiene 30 trabajadores, no tiene formalmente un organigrama establecido ni aspectos corporativos definidos, como lo son su filosofía, misión, visión, valores, etcétera y tampoco tiene manuales de trabajo.

La empresa, según su actual gerente administrativo, ha crecido sin un plan establecido y ha debido superar muchos altibajos del mercado. Antes de 1994, el crecimiento de la empresa fue de 20 por ciento anual, después de ese año las ventas disminuyeron y se mantienen entre el 10 por ciento y 15 por ciento anual.

Los principales retos de Textiles para los próximos tres años son:

- * Incrementar las ventas (aún no cuentan con un plan para lograrlo).
- * Lograr una estabilidad económica.
- * Planear sus actividades.
- * Desarrollar en términos reales la producción.
- * Controlar la calidad del producto.
- * Ejercer el desarrollo corporativo.

Para esta investigación se aplicó la metodología del análisis de caso, teniendo en cuenta que, según DePoy y Gitlin¹ y Yin², esta técnica es apropiada cuando existe un interés por examinar un fenómeno en el contexto real. Del mismo modo, esta técnica guarda relevancia, según los autores mencionados, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente evidenciados; cuando

1 Introduction to Research. Multiple Strategies for Health and Human Services, Depoy E. and Gitlin L. Londres: Mosby

2 Case Study Research. Design and Methods. Yin R. K. (1994). Second Edition. Applied Social Research Methods Series, volume 5. London: SAGE.

el estudio apunta a dar apoyo a alguna teoría, o cuando existe la necesidad de explorar un fenómeno en profundidad, pero los investigadores están inhabilitados para aplicar una investigación a largo plazo.

Marco Metodológico

A. Objetivo general

Determinar los niveles de comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad de trabajadores, grupos de labores y dirigentes en el sistema administrativo y social de una pequeña empresa.

A.1 Objetivos específicos

- * Determinar la apertura y receptividad de los trabajadores a la comunicación.
- * Establecer la apertura, empatía y receptividad de los grupos de trabajo.
- * Conocer la apertura, empatía y receptividad de la empresa como sistema administrativo y social.

B. Preguntas de investigación

¿Qué función cumple la comunicación en el trabajo?
¿Qué niveles de apertura, receptividad y empatía a la comunicación se presentan en los individuos, grupos y la empresa como sistema administrativo y social?

C. Hipótesis de trabajo

En la pequeña empresa Textil Mexicana, los trabajadores, los grupos y la empresa como sistema social y administrativo presentan bajos niveles de apertura, receptividad y empatía comunicativa, lo que se constituye en obstáculo para el Desarrollo Organizacional y una efectiva comunicación en el trabajo.

D. Planteamiento del problema

Según una investigación realizada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México³, un alto porcentaje de la pequeña empresa textil no ha implementado la técnica de Desarrollo Organizacional (DO), a pesar de que esta dependencia ha procurado cursos y métodos para su aplicación. Dice la investigación que de 108 empresas consultadas, solo 57 conocían la técnica del DO y de éstas apenas 13 la habían aplicado. Entre las razones argumentadas del por qué las empresas consultadas no habían implementado dicha técnica estaba la falta de capacitación y motivación del personal para asumir el DO.

Conscientes de la importancia de la comunicación para impulsar el DO, se presume que hay deficiencias en este sentido, tanto en el trabajador como en los grupos y en la empresa como sistema administrativo y social, lo que resulta inconveniente para el crecimiento, mejoramiento de la calidad y aumento de la productividad.

De tal manera que se hace necesario que cada vez y en mayor medida, tanto el trabajador como la empresa estén sensibilizados al desarrollo organizacional, para que así puedan asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo productivo de sus propias organizaciones y del país en general, asumiendo los retos con apertura, siendo receptivos a los mensajes del entorno y empáticos para el trabajo en equipo.

De no asumirse de esta manera los retos que demanda el DO, y ante las exigencias que demandan las economías globalizadas, la pequeña empresa textil corre el riesgo de desaparecer en el

3 Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Dirección general de Capacitación y Productividad. Serie Programas y Estrategias. Desarrollo Organizacional. 1985.

convulsionado mercado de competitividad nacional e internacional, ocasionándose con ello pérdidas de fuentes de trabajo y disminución de la capacidad productiva del país.

E. Censo

Se realizó un censo a los 30 trabajadores que conforman esta empresa textil, a los cuales se les aplicó un cuestionario en donde se midió su percepción acerca de los niveles de apertura, empatía y receptividad de la empresa, asumida ésta como empleados individuales, grupos de trabajo y directivos.

F. Variables consideradas

La gran variable a medir en este estudio fue la Comunicación; se determinaron sub variables como apertura, empatía y receptividad comunicativa. Éstas se midieron en la opinión del trabajador, abordando tres niveles: el individual, el grupal y el empresarial.

En el ámbito individual se midió la apertura y receptividad comunicativa del trabajador. La apertura se midió con los indicadores: *disposición y seguridad comunicativa* y la receptividad, con los indicadores: *control de situaciones y defensa comunicativa*.

Cada uno de estos aspectos se entendió como:

A nivel del trabajador		
<p>Apertura</p> <p>Capacidad y actitud del trabajador para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.</p>	<p>Disposición</p> <p>Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con otros.</p>	<p>Seguridad comunicativa</p> <p>Seguridad del trabajador en cuanto a su comunicación, es decir consigo mismo, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal</p>
<p>Receptividad</p> <p>Capacidad y actitud del trabajador a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.</p>	<p>Autocontrol</p> <p>Seguridad, autoestima que presenta el trabajador en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.</p>	<p>Autodefensa comunicativa</p> <p>Madurez personal del trabajador para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.</p>

- **En el ámbito grupal** se midió: la apertura, empatía y receptividad comunicativa del grupo.

Grupo de trabajo		
Apertura	Empatía	Receptividad
Capacidad y actitud de los grupos a relacionarse y comunicarse de manera espontánea y sincera con los demás grupos.	Capacidad que tiene el grupo a colocarse en la posición de los otros (empresa, trabajadores) y tratar de entenderles y acompañarles en su proceso.	Capacidad y actitud del grupo para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.

- **En el ámbito empresarial** se midió: la apertura, empatía y receptividad que presentan los directivos de la empresa como sistema administrativo y social hacia sus trabajadores.

Directivos		
Apertura	Empatía	Receptividad
Actitud y capacidad de la empresa para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea.	Actitud de la empresa (directivos) para entender y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes.	Actitud y capacidad de la empresa (directivos) para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

También se midió, con el cuestionario, la necesidad de capacitación que requería el trabajador, en cuanto a la comunicación y el interés que podría tener por un tipo de capacitación de esta índole, al igual que la importancia que representaba para él la comunicación en el trabajo.

G. Cuestionario

Los valores de cada enunciado del cuestionario se determinaron mediante una escala tipo *Licker* con valores que van de cero a cuatro, según la respuesta en cada enunciado.

H. Importancia y justificación

H.1 En el ámbito práctico

La importancia a este nivel está dada porque presenta una nueva metodología para analizar la comunicación en una pequeña empresa, específicamente en lo que tiene que ver con apertura, empatía y receptividad de ésta, sus trabajadores y grupos.

H.2 Como tema

La profundización en el tema de la comunicación desde un enfoque que permita impulsar el desarrollo de las organizaciones.

La comunicación es de gran importancia, ya que no es una tarea opcional por la que los seres humanos podamos decantarnos o no libremente, pues nuestra misma naturaleza social nos impulsa necesariamente a ella. “Ser es, por tanto, comunicarse”⁴ y es, precisamente, esta realidad la base y punto de partida de la investigación.

Si bien la imposibilidad de la no-comunicación es clara, también lo es que el ser humano, como emisor comunicativo, puede elegir el

4 La Comunicación Interpersonal. Manuel Marroquín Pérez, Ediciones Mensajero 1995.

modo concreto de hacerlo, mediante un amplio y surtido abanico de medios y modos puestos a su alcance. Su utilización será ya, por tanto, un acto individualizado, en concordancia con las propias características psíquicas y en interacción con el contexto ambiental en el que aquella tenga lugar. Según los principios de Scott y Power (1985), las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.

Mejorando los niveles de comunicación interpersonal en la pequeña empresa, se podría decir que se está dando el primer paso para el DO, ya que éste implica la integración y logro de múltiples objetivos, que generalmente están relacionados con la productividad de la organización y la satisfacción personal de cada uno de sus miembros; y, también para la comunicación abierta y libre, donde toda la información relevante se recolecte y comparta con propuestas para solucionar problemas, alto grado de confianza y soporte mutuo, así también como una mayor auto motivación y un autocontrol, además de un gran esfuerzo de los miembros de la empresa. Como señala Mc Gregor, una “empresa más humana”.

H.3 Aportes al conocimiento y desarrollo de la política laboral mexicana.

Un documento del Secretario Técnico del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) revela que la escasa información sobre el mercado laboral, así como la rigidez de los programas, son causa de la problemática que vive actualmente la pequeña empresa.

A este respecto, la presente investigación brinda información relevante sobre la situación que presentan los trabajadores, los grupos y la pequeña empresa en el ámbito de la comunicación. Es decir, surge como opción necesaria y novedosa que podría ser la base para programas de relaciones humanas y técnicas motivacionales y sensibilizadoras del desarrollo organizacional.

I. Alcances

Están dados por la información relevante sobre aspectos socioeconómicos del trabajador de la pequeña empresa textil, como son: nivel de ingresos, sexo, ubicación jerárquica en la estructura administrativa y grado de desarrollo corporativo de la empresa. Como alcance, ciertamente significativo, está el de abordar la comunicación como herramienta de desarrollo organizacional, planteamiento teórico que se desarrollará con la investigación.

Pero, sin duda, el principal alcance de esta investigación radica en las posibles propuestas de programas de capacitación o sensibilización, que pudiesen surgir, para que los integrantes de la organización desarrollen habilidades y destrezas para comunicarse efectivamente en el trabajo. Se pretende además que con la aplicación de la propuesta, los niveles de apertura, receptividad y empatía, mejoren y se canalicen en procura del DO. En la práctica, esto daría como resultado una mayor responsabilidad, participación, actitud crítica y constructiva de la organización como tal.

En tal sentido, con esta investigación se abre un panorama inmenso de posibilidades de interrelación e interacción de los individuos y grupos de la pequeña empresa textil, ya que la comunicación es base, impulso, sostén, alma del desarrollo humano, y en consecuencia de las organizaciones, ya que no solo alcanza el yo y el tú sino también el nosotros.

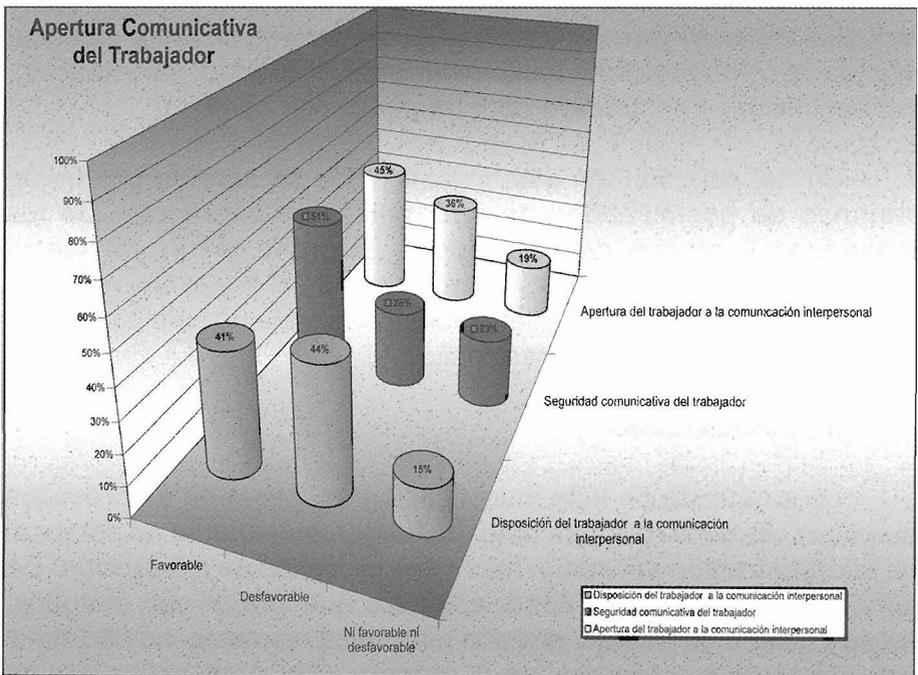
J. Limitaciones

La propuesta de esta investigación es intervenir en procesos humanos, es decir que está dirigido, fundamentalmente, al personal de la organización así como hacia sus procesos de interacción. De allí que no se pretendan cubrir aspectos que toquen con métodos, flujos y diseño de trabajo, división jerárquica, es decir, no aborda el aspecto técnico estructural de la organización. Aquí radica una de sus limitaciones, ya que solo abordará lo relacionado al capital

humano y de éste solo lo correspondiente a su comunicación interpersonal.

Tampoco se pretendió abordar la investigación desde el ámbito administrativo, en que se enfocarían principalmente los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carrera del personal. Es necesario decir, también, que la investigación no estuvo pensada para abordar la efectividad o no de la estrategia general de la mediana empresa textil, es decir, en cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el ambiente.

Resultados del diagnóstico Trabajadores



Apertura comunicativa. Se midió en la opinión de los trabajadores mediante los aspectos *disposición y seguridad comunicativa*.

Se encontró que la apertura del trabajador a la comunicación es favorable en un 45 por ciento, porcentaje que resulta bajo para el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional; en todo caso, es ciertamente gratificante observar cómo este aspecto individual que tiene que ver con la autoestima, es decir la confianza en sí mismo para comunicarse con los demás, no es más bajo; se podría pensar que una de las razones es el alto nivel de escolaridad del trabajador de esta empresa, ya que un 70 por ciento, cuenta con secundaria terminada, uno por ciento con estudios tecnológicos y un dos por ciento con estudios universitarios.

No obstante, inquieta que en el 36 por ciento de las opiniones de los trabajadores se manifieste una actitud desfavorable hacia la *apertura comunicativa*; en otro porcentaje, un 19 por ciento de las opiniones no es ni favorable ni desfavorable a este aspecto.

Se percibe, por la información sistematizada, que el personal de esta empresa presenta cierta seguridad para comunicarse, pero no tiene la suficiente disposición para hacerlo, es decir, prefiere mantener relaciones superficiales en el trabajo, y no comprometerse.

Cruzando las dos variables con las que se midió la apertura comunicativa de los trabajadores de Bechelani Textiles, se puede observar que el aspecto más desfavorable es la seguridad comunicativa (26 por ciento) (ver gráfico), que tiene que ver con la confianza en sí mismo.

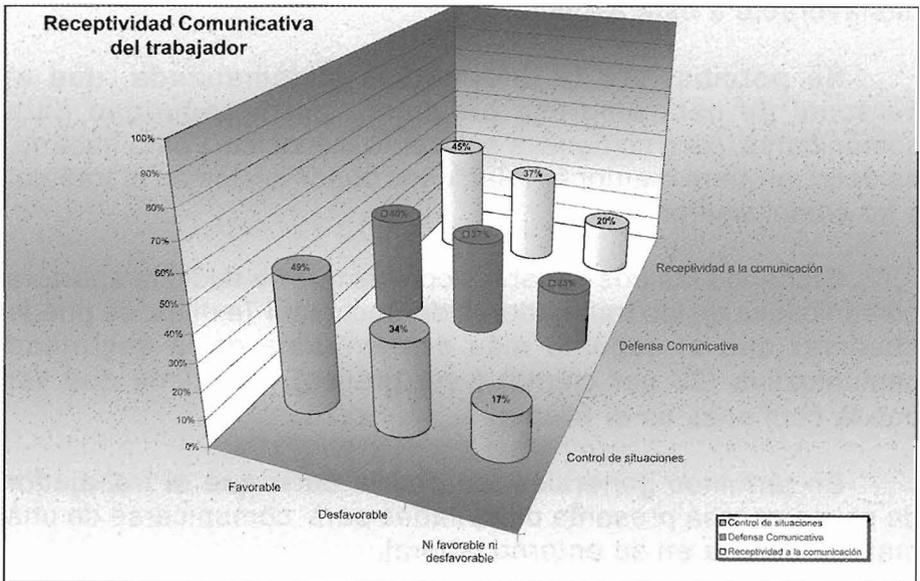
En términos generales, se podría decir que el trabajador de esta empresa presenta dificultades para comunicarse de una manera abierta en su entorno laboral.

Receptividad de los trabajadores

Esta variable se midió en la actitud del trabajador ante el control de situaciones y la auto defensa comunicativa.

En general, se podría decir que la capacidad receptiva del trabajador de esta empresa presenta deficiencias, lo que se constituye en barrera para una eficiente comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional: Como se puede observar en la siguiente tabla, los porcentajes de favorabilidad de los factores están por debajo del 60 por ciento, lo que podría catalogarse como mínimo aceptable. Se nota una mayor deficiencia del trabajador en cuanto su autodefensa comunicativa antes que al autocontrol de situaciones.

La Receptividad de los trabajadores de Bechelani Textiles es favorable tan solo en un 45 por ciento, lo que resulta inadecuado para la comunicación en un proceso de desarrollo organizacional, ya que se presentan deficiencias en el personal para controlar

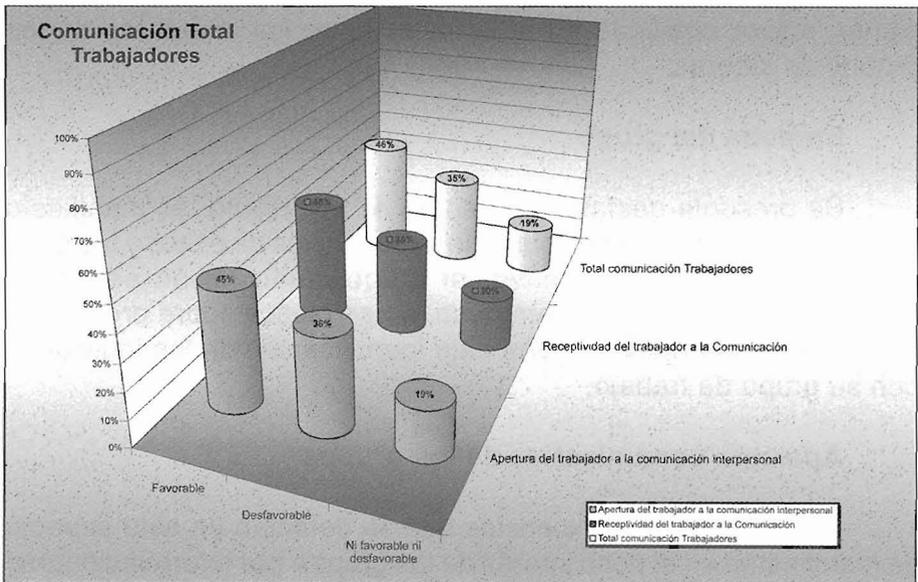


situaciones, niveles bajos de autoestima. Menos favorable se torna ésta si observamos que es desfavorable en un 35 por ciento de las opinión de los trabajadores, destacándose bajos niveles de defensa comunicativa, representada en la poca aceptación de la crítica y la desmotivación personal en el trabajo; de otro lado, queda un 20 por ciento de opiniones que no son ni favorables ni desfavorables a la receptividad.

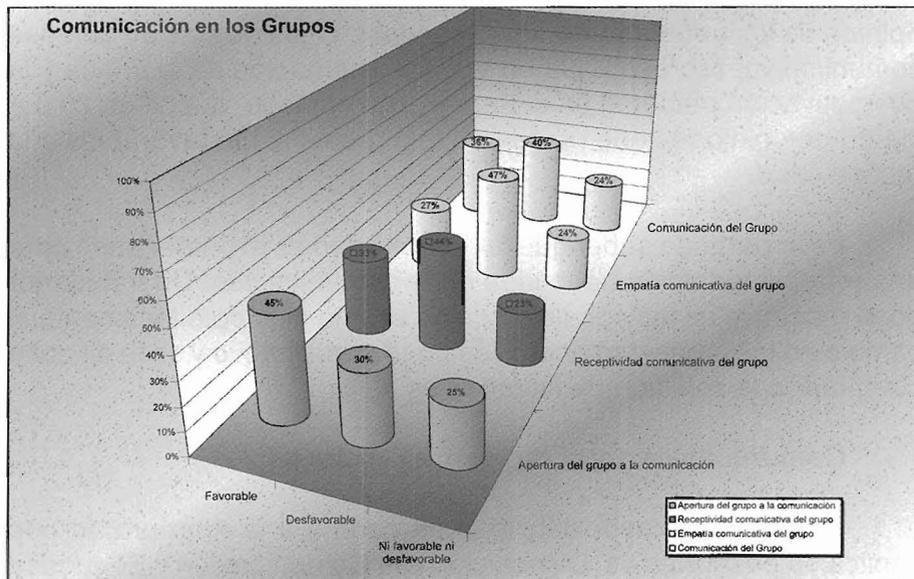
Es importante saber que la receptividad es el primer paso para una retroalimentación adecuada de la comunicación. Un trabajador poco receptivo es muy posible que no asuma ni acepte fácilmente el cambio en las organizaciones, sea poco participativo y se le dificulte contribuir a la solución de situaciones.

Comunicación total de los trabajadores

Se observa mayor debilidad en cuanto a la Apertura, lo que implica bajos niveles de Disposición a la Comunicación y Seguridad Comunicativa.



Comunicación en los grupos de labores



La comunicación en los grupos es desfavorable en un 40 por ciento, mayor debilidad en la empatía entre los miembros de los grupos de labores.

Empatía del grupo

Se presenta desfavorable en un 47 por ciento; es manifiesto que el grupo de trabajo no comparte experiencias de éxitos y fracasos para el aprendizaje colectivo, el grupo como tal no se siente responsable de mejorar la empresa, no se platica sobre problemas comunes de trabajo y hay una baja identificación de los individuos con su grupo de trabajo.

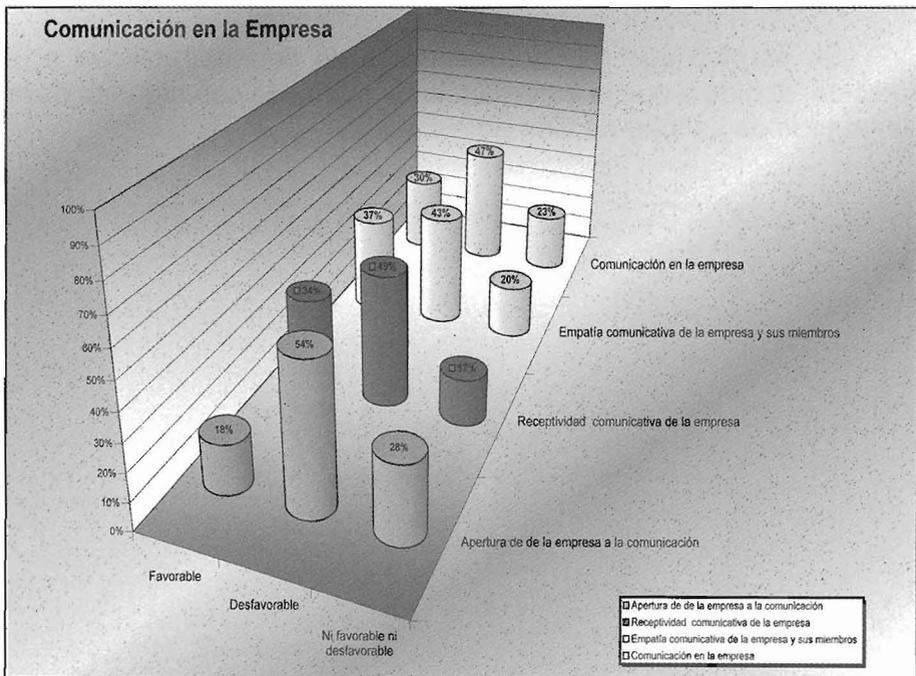
Apertura comunicativa de los grupos

Las principales deficiencias que se detectan en este aspecto se manifiestan en el poco interés de los grupos por interrelacionarse

entre sí, la poca confianza que se da, entre los miembros del grupo y entre los grupos, como para hacerse recomendaciones para mejorar, y en que no hay un clima de trabajo favorable al grupo, ya que se presentan muchos agravios y quejas internas. Desfavorable en 45 por ciento.

Receptividad del grupo

Indica básicamente que el grupo de trabajo no tiene la habilidad para identificar y solucionar problemas y no atiende sugerencias de los demás grupos y personas de la empresa, lo que obstaculiza el trabajo en equipo y el DO. Desfavorable en un 44 por ciento.

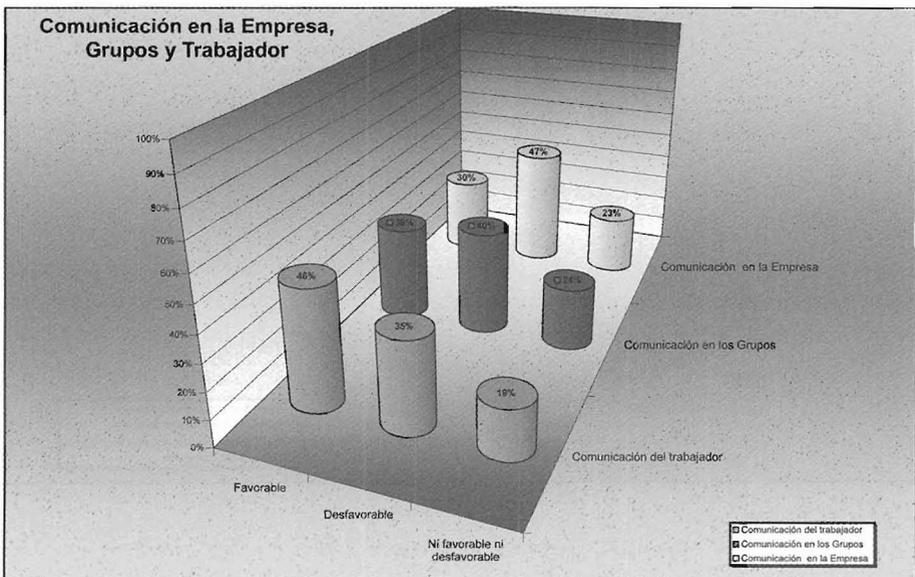


A nivel de apertura, la empresa presenta debilidades por cuanto no comunica a los trabajadores sus objetivos y metas, es poco abierta a que el personal exprese libremente su opinión, es reacia a aceptar positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas, y estimula poco el trabajo en equipo.

En cuanto a la empatía, presenta deficiencias porque enmascara los asuntos y problemas de trabajo, no genera sentido de pertenencia en el trabajador, manifiesta poco interés por lo que le ocurre al trabajador.

En relación a la receptividad, las fallas se presentan en que escucha poco al trabajador, le dedica poco tiempo y no genera niveles de confianza en éste.

Se percibe que hay antecedentes de desfavorabilidad a la relación, debido a que la empresa no ha cumplido con algunas de la demandas de calidad de vida del personal.



La desfavorabilidad está marcada por los bajos niveles de apertura, empatía y receptividad de la empresa (dirigentes) . Lo que nos indica que si bien los trabajadores presentan debilidades en cuanto a su disposición a comunicar, aceptación de la crítica constructiva y valoración del trabajo, y los grupos tienen problemas en cuanto a la receptividad y la empatía de grupo, es la empresa quien se muestra con mayores inconvenientes, ya que es percibida por sus trabajadores como una empresa de poca apertura al diálogo, poco receptiva a opiniones y sugerencias del trabajador. Igualmente presenta bajos niveles de empatía con éste, es decir que no se coloca en la posición del trabajador para entenderle y ayudarle en sus procesos humanos y de trabajo.

La comunicación de la empresa como sistema social y administrativo es la que menos alcance porcentual obtuvo en la investigación, esto en relación con la comunicación que se presenta en los grupos y la que tienen los trabajadores como individuos comunicantes.

Conclusiones

1. Esta investigación devela, que es la empresa como sistema administrativo y social la que más debilidad presenta en cuanto a la comunicaciones con sus trabajadores. Resulta sorprendente, porque demuestra que las buenas intenciones y deseos de mejorar las relaciones en el trabajo de parte de la empresa deben ser materializadas, porque resulta incoherente que se busque mejorar en este aspecto, pero que en la práctica cotidiana el manejo de las relaciones administrativas, así como las relaciones de la empresa con el trabajador, sean de poca apertura, empatía y receptividad. Esto demuestra que aún persiste en los líderes (directivos) de esta empresa un pensamiento administrativo de poder, autoridad, control y poca socialización con sus trabajadores.

2. También se evidencia que los trabajadores de la empresa analizada, aunque tienen debilidades para comunicarse de manera abierta y ser receptivos a su entorno, presentan un nivel más favorable a la comunicación que la empresa y los grupos de labores. Es decir que, a manera individual, se perciben más comunicantes que como colectivos.

3. Podemos darnos cuenta con esta investigación que la apertura, empatía y receptividad del individuo no son las mismas cuando trabaja en grupo y que el aspecto de la empatía es un elemento de gran importancia en el proceso comunicativo.

4. La comunicación para el trabajo implica apertura comunicativa, es decir disposición para comunicarse, autorevelación, forma en que nos revelamos inconscientemente ante los otros, la escucha activa, la retroalimentación constructiva, señales verbales y no verbales que apoyen el dialogo y la empatía; es decir ponerse en la posición del otro y comunicarse con él desde esa perspectiva para el diagnóstico y solución de problemas comunes.

5. La comunicación es la fuerza vital que impulsa el sistema social y este, a su vez, el sistema técnico y el administrativo. Podríamos indicar entonces que es la red con la que se integran y coordinan los sistemas de la organización.

6. En su visión más funcional, la comunicación en el trabajo hace operativos los encuentros con otros mediante transmisión, participación y manifestación de unos y otros; entrelaza acciones y actúa como herramienta organizativa de procesos. De allí que la comunicación en el trabajo tenga entre sus funciones principales la generación de relaciones e interacciones que lleven y convoquen a la acción. En el caso analizado podemos observar que la acción de la empresa no obedece a la sinergia comunicativa sino al poder, al control y a la acción individual, sin que ello represente beneficios en términos operativos para la empresa.

7. La comunicación cara a cara es el medio por excelencia en las relaciones de trabajo, no sólo por razones de costo sino, y quizás lo más relevante, porque brinda retroalimentación inmediata; los receptores verifican la exactitud de su comunicación y la corrigen si es necesario. Permite que el emisor y el receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones comunican más que las palabras aisladas. Por último, la comunicación cara a cara permite al emisor y al receptor identificarse con rapidez y recurrir al lenguaje natural y personal. En el caso específico de la empresa analizada, se desmitifica la idea que entre más pequeña sea la organización, o entre menos miembros tenga, mayor favorabilidad comunicativa se tiene.

8. La comunicación en el trabajo es un acto complejo, pues precisamente la variabilidad humana así lo determina; cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a influencias de muchas variables. En tal sentido, la diversidad no debe tomarse como obstáculo sino, por el contrario, considerarse una ventaja de la cual la organización puede sacar provecho, en el mejor de los términos. Para ello, debe practicarse la comunicación para el trabajo de acuerdo con el contexto particular de las circunstancias, a cada persona o trabajador, preocuparse por conocer al personal, orientarle, guiarle y estimular su desarrollo.

9. Cuando se entabla una comunicación eficaz con el trabajador aumenta el sentido de bienestar de éste en la empresa y mejora su productividad. En el caso analizado se pudo detectar que hay un alto nivel de insatisfacción del personal en relación con la empresa, y que presentan bajos niveles de productividad.

10. La comunicación en el trabajo genera motivación intrínseca en los miembros de la organización, confianza, franqueza en el conjunto de la organización. En el caso estudiado, se ve cómo estos aspectos son muy débiles, lo que impide una buena retroalimentación comunicativa.

11. El trabajador de la empresa estudiada es asumido como un recurso más, y no como un colaborador, lo que en primera instancia desvirtúa en sí la filosofía del Desarrollo Organizacional y resulta contraproducente para la comunidad -comunidad- comunicación laboral.

*Este libro se terminó de imprimir
en septiembre del 2006, siendo
Director General de CIESPAL
el Dr. Edgar Jaramillo Salas.*

Comunicación estratégica para las organizaciones

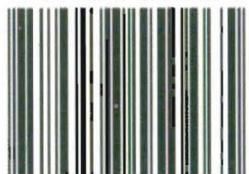
Cada día cobra más importancia la Comunicación Organizacional en el desarrollo de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, debido a que se va reconociendo el valor de la imagen y de las relaciones institucionales con todos sus públicos, como parte de una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.

Consciente de esta realidad, el CIESPAL presenta este nuevo número de su colección Encuentros, que recopila valiosa información que ayuda a posicionar a la comunicación como elemento estratégico en la gestión de las organizaciones y ofrece un análisis, desde varios puntos de vista, sobre los avances de la comunicación corporativa, institucional y empresarial.

Dentro de esta perspectiva, presenta las herramientas más adecuadas para diseñar políticas y estrategias de planificación de la comunicación y las alternativas más idóneas para superar situaciones de crisis mediante la adecuada planificación y utilización de los recursos disponibles dentro de las organizaciones.

Por su contenido, el presente trabajo es una valiosa obra de consulta para comunicadores encargados del diseño de políticas organizacionales, asesores de imagen, directores de relaciones, públicas y mercadeo, analistas de desarrollo organizacional, profesores, investigadores y estudiantes de comunicación social y demás personal vinculado con la administración y gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

I SBN 9978-55-046-1



9 789978 550465

CIESPAL

CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE COMUNICACIÓN PARA AMÉRICA LATINA



EDITORIAL
QUIPUS

www.ciespal.net

ENCUENTROS
EDICIONES CIESPAL

15



Comunicación estratégica para las organizaciones



Comunicación Estratégica para las Organizaciones

CIESPAL

15