

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

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 incomprensión 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.

