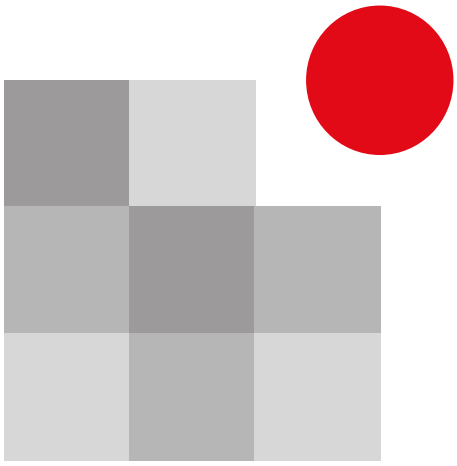
RAMO: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

ASPECTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN

CLASE 01

1. NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN

La naturaleza de la comunicación proviene de las relaciones humanas, es decir, de las relaciones interpersonales y del ambiente donde se desarrolla la comunicación.

Generalmente, se cree que un buen ambiente es aquel en el que no hay diferencias entre las personas y que todo marcha en armonía. Esta situación corresponde a un “ambiente artificial “, en donde confluyen la hipocresía y la falsedad.

Por Ejemplo:

Marcela, contadora auditora, trabaja hace 10 meses en una oficina contable, en un ambiente laboral que para ella es “bueno”, pero cuando sus compañeras de universidad le preguntan que con quienes trabaja, Marcela no sabe que responder, pues en realidad ella realiza sin problemas todas sus funciones, pero nunca a cruzado más de cinco palabras con sus compañeros de oficina. ¿Para usted, en esta oficina se tienen buenas relaciones humanas?

En el ejemplo, se presenta una situación extrema en donde las relaciones son entre comillas “buenas”, por la inexistencia de ésta.

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas que a pesar de las diferencias lógicas -que deben existir- entre las personas que se relacionan, existe un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés de lograr el bien común.

Actualmente, se reconoce que la manera de establecer, mantener y mejorar las relaciones humanas es por medio de la comunicación.

Definición de Comunicación:

1º La comunicación es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La comunicación no es sólo una transferencia de información de un individuo a otro.

2º La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr compresión y acción.

Por Ejemplo:

En una reunión de planificación de una empresa en particular, se habla de cumplir metas anticipadas y de cómo motivar al personal de planta para lograr las metas establecidas por la alta dirección. Cuando el jefe del departamento de operaciones les comunique a sus trabajadores de las nuevas metas, seguramente va a clarificar y modificar el mensaje, según sus intereses y de tal forma que no se presente como una imposición.

De esta forma, se puede observar que en la comunicación intervienen diferentes variables y que los mensajes -implícitamente o explícitamente- pueden tener significados diferentes o no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que éstos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Para fines de nuestro estudio, se entenderá como comunicación el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes, de manera de lograr comprensión y acción dentro de la organización (lo que corresponde a la segunda definición).

Para llegar a lo que hoy se conoce como comunicación -la definición antes expuesta- se ha pasado por varias etapas, algunas más relevantes y fáciles de identificar que otras.

En primer lugar la humanidad desarrollo el habla que pasó de formas primitivas (gruñidos, gesticulación y otras) hasta la consecución del lenguaje actual.

Posteriormente, el hombre se da cuenta que debe dejar constancia de lo acontecido en sus comunidades, lo que da origen a los signos y dibujos primitivos y con ellos se desarrolla la escritura.

Luego, con la invención de la imprenta se posibilita a todo el mundo la comunicación y publicación de ideas, ciencia y novedades, desarrollándose así la Comunicación Escrita.

Con la invención del teléfono se da paso a la era de la telecomunicación instantánea, desde este momento el sector de las comunicaciones se ha convertido en un poderoso y vertiginoso medio de comunicación.

Lo expuesto anteriormente nos demuestra la necesidad que experimentan las sociedades, instituciones, organizaciones o empresas, y las personas para relacionarse por intermedio de un intercambio de mensajes, es decir, por medio del Acto de Comunicar.

El Acto de Comunicar

Es un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes, tratan de comprenderse e influenciarse de forma que sus objetivos sean aceptados en forma prevista.

En el acto de comunicar se pueden identificar algunos conceptos o factores que intervienen y que afectan las relaciones humanas, como son:

Respeto

Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene respetar y considerar las creencias y opiniones de los demás.

Por Ejemplo:

Usted debe presentar una disertación, de un tema x, con grupo de compañeros, en donde la nota vale un 40% de la nota final y depende de todos los integrantes del grupo. En este caso, si se quiere obtener una buena nota, cada uno de los integrantes depende de los otros, por lo cual el respecto individual es trascendental para el trabajo de grupo.

En este ejemplo, como también en el plano laboral, el respecto es fundamental si queremos que se respeten nuestras ideas y pensamientos debemos respetar el conocimiento e ideas de los demás.

Comprensión

Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades.

Por Ejemplo:

Emma es la encargada del departamento de abastecimiento de una empresa, las buenas relaciones que ella posee con los otros departamentos, han permitido redistribuir algunos recursos no utilizados de un departamento a otro, donde hacían falta.

La clave para una buena relación laboral es la comprensión y la buena voluntad de las partes.

Cooperación

Es la llave del bienestar general, si todos trabajamos por un mismo fin se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Por Ejemplo:

En el ejemplo anterior, la cooperación es un factor relevante para el bienestar de la organización, pues permitió una redistribución eficiente de los recursos disponibles.

Cortesía

Se refiere al trato amable y cordial, el cual facilita el entendimiento con los demás, y permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados.

Por Ejemplo:

En buen clima laboral lo constituye en gran medida la cortesía que exista entre los compañeros de trabajo, entre niveles jerárquicos y jefe – subordinado. La cortesía es fundamental entre el representante o cara visible de la empresa y los clientes, como se da en los departamentos de atención al cliente, call center, etc..

Recordemos que, la cortesía cuesta poco y vale mucho.

Realizar Ejercicios Nº 1 al Nº 3

CLASE 02

2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Las personas nos pasamos parte importante de nuestro tiempo de relación laboral o personal, comunicándonos. En donde los dos aspectos más importantes de este proceso son: i) el contacto y mantenimiento de las relaciones profesionales y personales; y ii) el intentar ser eficientes en la transmisión de nuestros mensajes.

A continuación se analiza el proceso de comunicación, las variables y factores que influyen en éste, y las partes que intervienen.

2.1. Factores que Influyen en el Proceso de Comunicación

Existen algunos factores que intervienen el proceso de comunicación y que es necesario de estudiar, antes de profundizar en el proceso mismo de comunicación.

La percepción

La imagen que uno se hace del mundo y de las personas, en especial de la otra persona que recibe nuestro mensaje, es un elemento esencial en la comunicación.

La percepción es pues un gesto personal e interno, debido a que el percibir involucra sentir, interpretar y comprender el entorno que nos rodea.

Los valores y las creencias

Los valores influyen de gran manera en el proceso de comunicación, ya que al igual que las percepciones son diferentes para cada uno. En donde, los valores están muy relacionados con la estima, por lo que mucha gente no valora más que lo que tiene importancia para ella.

Los sistemas de valores difieren entre las personas por varias razones, como la edad, la transición de la infancia a la adolescencia, el mundo del trabajo, los estudios, la situación de pareja, las relaciones de pareja.

Por Ejemplo:

Muchas veces colocamos nuestras creencias por sobre el mensaje que estamos entregando o recibiendo. En el caso de algunas profesiones las creencias llegan a transformar el mensaje que se debe transmitir, por ejemplo, un jefe de recursos humanos que dentro de un proceso de selección de personal, no considera a las personas que presentan una religión distinta a la de él. Y en el momento de dar cuenta a sus superiores modifica el mensaje sobre el postulante que no coincide con sus creencias.

Otro ejemplo, son los guardias de seguridad para destacados Pubs y Discotecas; los cuales no dejan ingresar a las instalaciones a personas que no cumplen con el prototipo de clientes, muchas veces transforman el mensaje de manera de ser cortés al prohibir el ingreso.

Los aspectos sociales y culturales

Cada sociedad y cada cultura suministran a sus miembros su propia explicación sobre las estructuras y sobre el significado que se les da a las cosas. Estas informaciones dan nacimiento a ideas preconcebidas y a generalidades respecto a la forma de ver a los otros.

Sin embargo estas limitan, de manera importante, el estilo de comunicación y de interacción de una persona con otra. Por tanto, si estas generalizaciones y estereotipos sociales y culturales interfieren en nuestras relaciones, estas pueden también modificarlas.

De esta forma, es posible concluir que la comunicación está íntimamente relacionada con los aspectos sociales y culturales. La cultura enseña a los

individuos cómo comunicar a través del lenguaje, los gestos, los vestidos, las comidas, la forma de utilizar el espacio, etc.

Por Ejemplo:

Tomemos el ejemplo tradicional de cómo la cultura influye en la forma de hacer negocios, el cual también se puede aplicar para el caso de la comunicación. Para los japoneses una rutina de varias comidas antes negociar un contrato es lo adecuado –por lo que, la comunicación es un medio de crear lasos antes de negociar-, en cambio para los norteamericanos -que les gusta ir directo al punto- la rutina de salir a comer se realiza una vez cerrado el trato -la comunicación es sólo de negocios-.

Los aspectos familiares

De nuestro círculo familiar se construye aspectos personales como la autoestima, el poder, la intimidad, la autonomía, la confianza y la habilidad para la comunicación. Por tanto, para cambiar nuestra relación con el mundo, tenemos que cambiar la relación con nuestro círculo familiar.

Por Ejemplo:

En muchas ocasiones nuestra comunicación con el resto del mundo depende de nuestra capacidad y habilidad para expresarnos, si somos introvertidos o extravertidos; características personales que también se reflejan en las relaciones laborales y desarrollo profesional.

El estado anímico de cada persona

Muchas veces nos vemos sobrepasados por el cansancio físico o mental, las preocupaciones familiares o laborales, nuestras ansiedades y miedos; aspectos que condicionan nuestra capacidad de comunicarnos y las relaciones con los otros.

Por Ejemplo:

Suponga que usted trabaja en un departamento de atención al cliente compuesto por 6 personas, que conviven durante toda la jornada y funcionan en equipo, cuando uno de sus compañeros se ve agobiado por las preocupaciones o presiones laborales, su estado de ánimo actúa como una enfermedad contagiosa y afecta al ánimo y desempeño de todo el departamento; lo que al final repercute en la atención al cliente.

Realizar Ejercicios Nº 4 al Nº 5

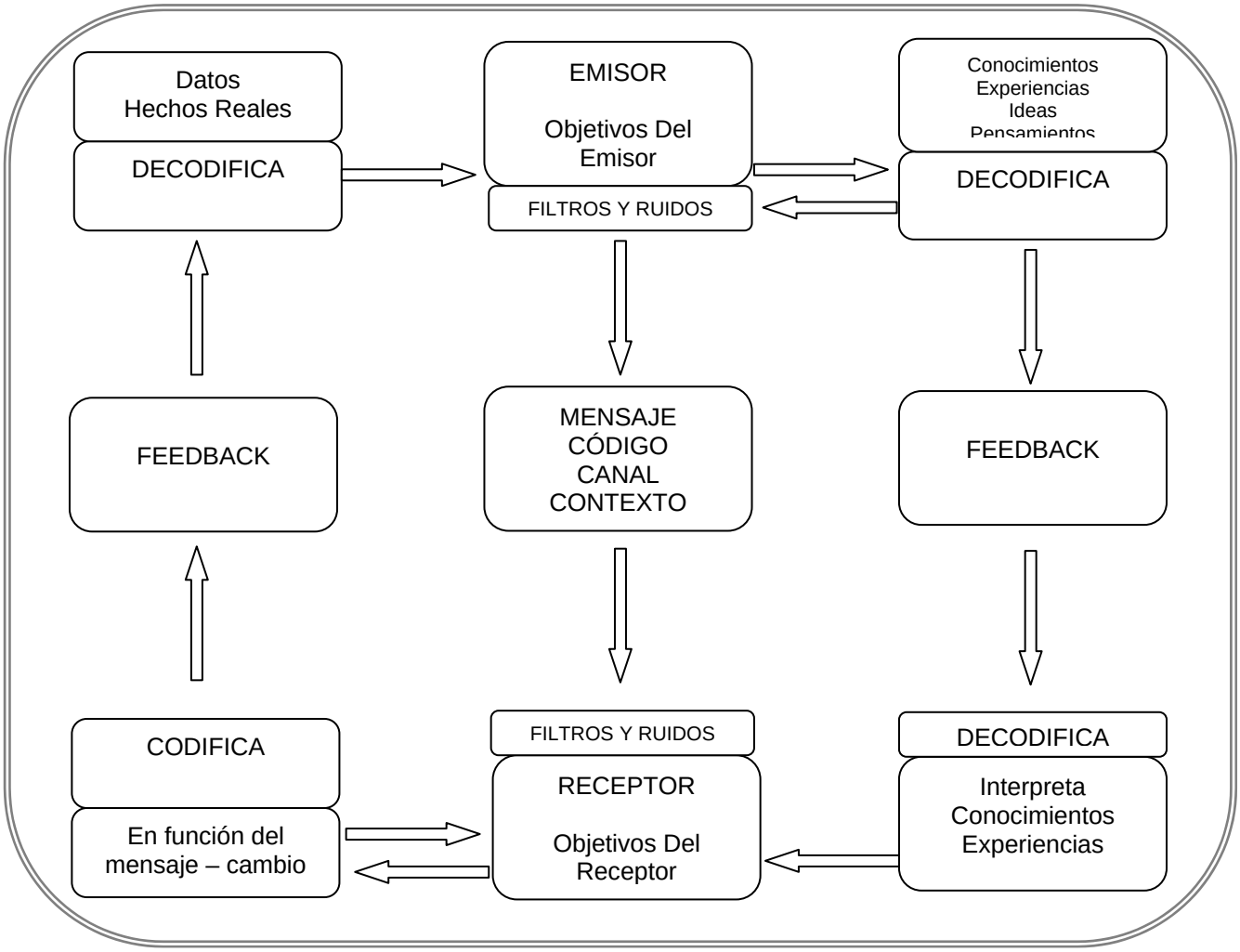
CLASE 03

2.2. Partes que intervienen en el Proceso de Comunicación

De manera sencilla podemos identificar tres elementos en el proceso de comunicación: el que habla o emisor, lo que intenta decir o la transmisión de un mensaje a través del canal seleccionado y el que escucha o el receptor.

A continuación se presenta el proceso de comunicación en un flujo circular, donde se puede identificar claramente estos tres elementos y cómo interactúan entre sí, además se destacan otros elementos que intervienen en el flujo de comunicación.

Figura Nº 1: Elemento y Proceso de Comunicación



Fuente: Comunicación y Negociación Comercial "Un enfoque práctico", Dasi y Vilanova Martínez (1996)

A continuación se examinará en forma detallada cada una de las partes que intervienen en el proceso de comunicación.

Emisor del Mensaje

La comunicación se inicia con el emisor, es decir, es quien inicia este flujo circular o que tiene la iniciativa o la necesidad de comunicar. Esta persona tiene una idea o un pensamiento, que por medio de un proceso personal interno puede codificar su mensaje, para que sea comprendido tanto por él como por el receptor.

La codificación de las ideas se realiza en base a signos verbales o gráficos y no es necesario que este presente el receptor.

Por Ejemplo:

Cuando la comunicación es telefónica, el receptor no esta presente físicamente y no se utiliza signos gráficos.

También es posible traducir el mensaje en lenguaje de las computadoras, para luego ser transmitido al receptor.

Se debe señalar, que la calidad de la emisión depende de varios factores -tanto del emisor como del receptor-, tales como:

Cuadro Nº 1: Factores que influyen en la calidad de emisión del mensaje

Emisor	Receptor
- Capacidad de expresión - Contenidos internos - Personalidad y apariencia - Capacidad de empatía - Actitudes durante el mensaje	- Contenidos internos - Experiencias anteriores - Percepciones

Receptor del Mensaje

El receptor es quien recibe el mensaje y realiza el proceso inverso del emisor para escuchar -primero- y descodificará para entenderlo -luego-.

Lo primero, es que el receptor tiene que estar preparado para el mensaje, para que pueda decodificarlo y convertirlo en una idea y pensamiento, Por lo tanto, debe estar en actitud de escucha.

El receptor debe saber escuchar, de manera de facilitar la comprensión del mensaje que ha sido transmitido y convertir este proceso en una comunicación efectiva.

A continuación se presenta una guía práctica para aprender a escuchar o cómo escuchar.

Aprendamos a Escuchar

- Ante una comunicación, siempre debemos dejar hablar al otro.
- Siempre debemos demostrar interés en el contenido de la comunicación.
- Elimine las distracciones.
- Es bueno, que durante la conversación se coloque en la posición del otro, de manera de mejorar la comprensión del mensaje por medio de comprender los contenidos internos de cada participante de la comunicación.
- Sea paciente y nunca interrumpe al otro.
- Controle sus emociones.
- No caiga en la tentación de la crítica.
- Cuando no entendemos el mensaje, debemos preguntar.

Este último punto, responde al problema básico de los alumnos chilenos, que prefieren quedar confundidos en vez de pecar de ignorantes.

Segundo, la comunicación no se completa a menos que se comprenda; la comprensión se encuentra en la mente del emisor como del receptor, las personas de mentalidad cerrada, por lo general, no comprenderán por completo el mensaje, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

El grado de efectividad en la recepción de los mensajes depende de:

- Las variables del canal de transmisión elegido y los ruidos que a éste le sean inherentes.

- Grado interés y conocimiento del mensaje comunicado, por parte del receptor.

- La capacidad de influencia y persuasión del emisor con respeto al receptor.

Por Ejemplo:

Victoria y su hijo han decidido comprarse un equipo de computación de última generación, para lo cual se dirigen a una de las grandes tiendas de su ciudad. En la tienda, el vendedor -emisor del mensaje- les presenta diferentes modelos y precios, ante cada uno de ellos el hijo de Victoria se muestra entusiasmado y exagera todos los atributos de los equipos.

¿Cree usted, que el entusiasmo del hijo de Victoria influye en el contenido interno de ella, afectando la buena recepción del mensaje?

El mensaje

Este elemento se compone del conjunto de ideas y pensamientos a ser transmitidas por el emisor mediante claves, símbolos o imágenes, cuyo significado será interpretado por el receptor.

Para que el mensaje sea recibido de la forma más adecuada posible o perfecta, en cuanto a lo que desea transmitir el emisor, éste debe contener los siguientes factores:

- Aspectos positivos con respecto a lo que queremos comunicar.

- Debe ser presentado en forma atractiva, de manera que capte la atención del receptor.

- Debe ser lo más concreto posible, de manera de asegurarnos que el receptor va llegar a las conclusiones que teníamos prevista.

A continuación se presentan diferentes procesos de comunicación, en donde se identifican los tres elementos principales de la comunicación.

Por Ejemplo:

El padre de nuestro tenista (ex – número 1) cita a los periodistas de los medios masivos, para referirse al accidente vivido por Marcelo Ríos y María Eugenia Larrain, en Costa Rica.

Comunicación "Conferencia de Prensa" - Emisor "El Padre de Marcelo Ríos"

Receptores "los periodistas de farándulas" - Mensaje "dar a conocer la versión de Marcelo en lo acontecido".

Por Ejemplo:

Cuando la Dirección de Recursos Humanos envía un Memorándum a todos los empleados, informando sobre las actividades a realizar para el aniversario de la empresa.

Comunicación "Memorándum" - Emisor "El Depto. Recursos Humanos

Receptores "todos los trabajadores" - Mensaje "dar a conocer las actividades de aniversario".

Realizar Ejercicios Nº 6 al Nº 8

CLASE 04

El código

Se refiere al código que se utiliza en la trasmisión del mensaje, el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados; de forma que sea compresible tanto para el emisor como para el receptor.

Es importante, que el emisor y el receptor usen el mismo código o lenguaje, es decir, que se transmita en el mismo idioma, en caso contrario la comunicación no será posible.

Por Ejemplo:

Un ingeniero informático puede intentar explicarnos el comportamiento interno de un computador o las diferentes interfaces de ordenadores que existen, pero lo más probable es que nosotros no comprendamos completamente el mensaje.

Para el emisor es fundamental que trate de adaptar el mensaje al conocimiento y códigos utilizados por el receptor, de manera de lograr transmitir el mensaje en forma integral y correcta.

El canal elegido para la transmisión del mensaje

La información que contiene el mensaje se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. En otras palabras, el canal es el medio por el cual se emite el mensaje desde el emisor al receptor.

El canal es el soporte de la información, que actúa como línea de transmisión; la elección del canal es algo clave en la forma y el contenido que se desea entregar en el mensaje, es decir, para una comunicación eficaz.

En algunas situaciones, es posible que se elijan más de un canal de transmisión del mensaje, de manera de completar la entrega del mensaje en forma integral y distintiva.

Por Ejemplo:

Las grandes empresas de perfume publicitan sus nuevas fragancias en revistas sociales -de glamour- importantes, por medio de un canal gráfico-visual-olfativo, al incorporar en el anuncio un rectángulo con la muestra del perfume.

De esta forma el receptor podrá oler y sentir su aroma -al frotar su piel contra la muestra del perfume- que se presenta en la revista.

Algunos canales de transmisión son el teléfono, el fax, la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, los folletos publicitarios, etc. No es materia de estudio los canales de transmisión y sus ventajas – desventajas, pero se debe tener en cuenta que la elección del canal adecuado es de vital importancia para el proceso de comunicación.

El contexto

Lo constituye todos los factores del entorno -lugar y ambiente- en el que se desarrolla la comunicación, todos estos factores influyen poderosamente en la comprensión del mensaje.

Por Ejemplo:

Cuando el ministro de economía decide dar a conocer las políticas económicas a abordar para este próximo año, debe elegir un escenario acorde a la importancia de la ocasión y a la altura del mensaje.

Imagine, que en caso contrario elige hacer el anuncio en directo desde el café con pierna “Brasil”, ¿Qué concepto percibe del mensaje que desea entregar el ministro?

Existen muchos factores situacionales y organizacionales, que conforman el contexto, que afectan al proceso de comunicación. Este tipo de factores del ambiente externo pueden ser educacionales, sociológicos, legales, políticos y económicos.

Los ruidos

Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y que en gran medida dependen del deterioro del canal en su soporte físico. Se consideran ruidos las interferencias o estáticas de los teléfonos, las interrupciones visuales -ropa llamativa, tic nervioso, accesorios-, el tráfico que se cuela a las oficinas que están en el centro de las grandes ciudades, etc.

Se debe tratar de eliminar toda esta clase de ruidos, de manera de elevar la calidad y fidelidad de los mensajes.

El ruido es una de las principales barreras a la comunicación, pues lamentablemente ésta resulta afectada directamente con el ruido, que surge tanto del emisor como del receptor.

¿Cómo el ruido dificulta la comunicación?

- La presencia de un ruido en un ambiente cerrado puede obstaculizar el desarrollo de una idea o transmisión correcta del mensaje.
- La codificación del mensaje puede ser defectuosa debido al uso de un lenguaje o símbolos ambiguos.
- Una conexión telefónica defectuosa produce estática en la comunicación, lo que pone en total peligro la transmisión del mensaje.
- La falta de atención también puede causar una recepción inadecuada del mensaje.
- Los perjuicios del receptor pueden obstruir la comprensión.
- El idioma y las diferencias de las culturas, también son generadores de obstáculos en la comunicación.

Por Ejemplo:

En el idioma alemán se debe utilizar el Herr (señor) y Frau (señora), como saludo o presentación en una conversación, ya sea informal o formal. Debido a que en la cultura germana, las personas no usan el nombre de pila a no ser que tengan lazos de parentesco o son muy amigos.

En el caso de una comunicación de negocios, el éxito depende de este formalismo, en donde el usar el nombre de pila con nuestro receptor puede convertirse en un importante ruido en el proceso de comunicación.

Los filtros

Una forma práctica de entender este concepto es por medio de un ejemplo, cuando estamos decididos en comprar un objeto preciado o anhelado por años, las desventajas de esta compra serán filtradas en nuestro proceso interno -como receptores de información, sólo escucharemos cosas positivas de nuestra compra-.

La realidad no se oye ni se ve completamente, sino más bien se ve y se oye lo que se desea ver y oír. Lo anteriormente explicado, se da porque las personas tenemos un filtro mental que son interferencias o barreras inherentes al emisor o receptor.

Estos filtros nacen de nuestros valores, creencias, experiencias, anhelos, nivel cultural, conocimientos, y otros factores que conforman nuestro ser interno. Dependiendo de la capacidad del emisor y el receptor de anular los filtros internos, se acercará con más exactitud al contenido del mensaje sin distorsiones.

Por Ejemplo:

Es posible que un eslogan televisivo sea entendido o interpretado de distintas maneras, según los filtros mentales de los receptores del mensaje.

La marca Mitsubishi introdujo al mercado el Jeep Familiar “Pajero”, que en Europa y Asia ha sido éxito de ventas, pero al intentar ingresar en Latinoamérica con su eslogan “jeep familiar pajero”, su mensaje fue interpretado de acuerdo a los filtros culturales de cada país latino, y la marca no fue valorada como se esperaba.

La retroalimentación en la comunicación o feedback

Para verificar la eficacia de la comunicación se necesita de una retroalimentación adecuada. El feedback es la forma de control de lo que ocurre en la comunicación, que se define como el conjunto de información que se obtiene de la propia comunicación, ya sea como reflejo de ésta o como reacción de los receptores.

Es un elemento fundamental, pues nos permite evaluar en todo momento la comunicación, evaluar el mensaje emitido y la interpretación que se está dando de él.

No se puede tener la seguridad de que el mensaje ha sido codificado, descodificado y comprendido correctamente sino se recibe confirmación de ello.

Cuando el receptor esta recibiendo el mensaje, nos va trasmitiendo a su vez impresiones, signos de aprobación o expresiones, a esto se le denomina comunicación retroactiva. Un pequeño gesto del receptor puede indicar que la comunicación ha tenido su efecto positivo o todo lo contrario.

Por Ejemplo:

En una entrevista de trabajo, la retroalimentación del postulante es analizada y es parte importante de la evaluación. Sus gestos, movimientos y posición es información de análisis; los aspectos de la comunicación retroactiva son los que muchas veces marcan la diferencia de obtener o no un trabajo.

Realizar Ejercicios Nº 9 al Nº 12

CLASE 05

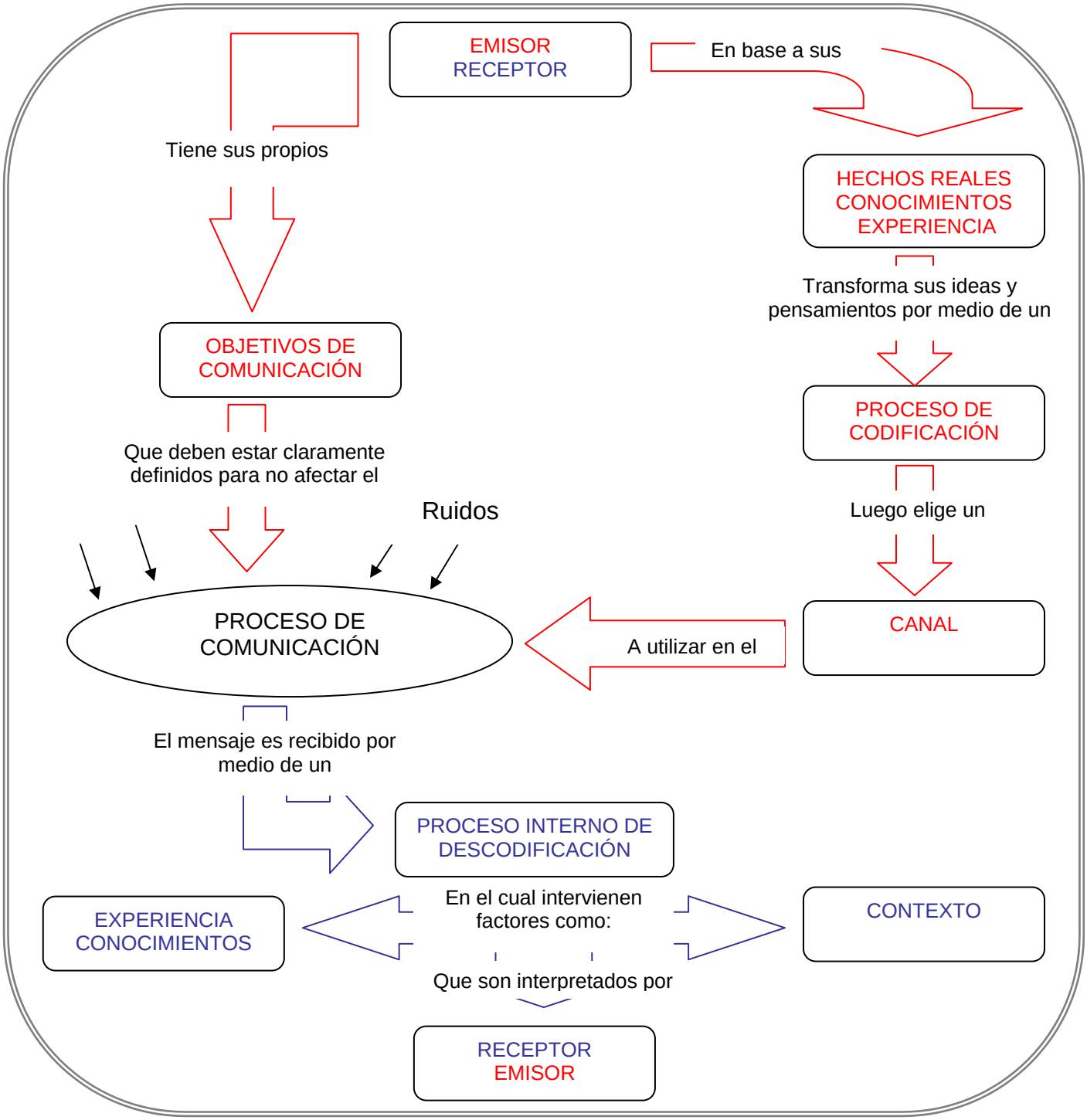
2.3. La comunicación como un proceso

Una vez estudiado los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, es posible comprender la comunicación como un proceso integral.

Estos elementos -que intervienen en el proceso- actúan en forma dinámica y se relacionan entre sí, es decir, es posible que actúen en forma conjunta y crean una secuencia organizada durante el proceso de comunicación.

Cabe señalar, que el proceso de comunicación es bidireccional , es decir, es una acción con doble dirección. Lo anterior, se puede observar en la siguiente figura.

Figura Nº 2: El proceso Bidireccional de la Comunicación



Fuente: creación para el material de estudio

El sentido bidereccional del proceso de comunicación se puede observar en la figura número 2, antes presentada, en donde el circuito rojo lo realiza el emisor del mensaje, y el circuito azul representa el camino que realiza el receptor.

La figura Nº 2 se resumen en:

a) El emisor tiene sus objetivos de comunicación, los que deben estar claramente definidos, o de lo contrario pueden ser recepcionados en forma difusa y no controlable.

b) De los hechos reales, conocimientos y experiencias, el emisor transforma sus pensamientos e ideas en el proceso de codificación y luego transmite el mensaje.

c) El emisor elige el canal de comunicación y el lenguaje en común a utilizar con el receptor, para entregar el mensaje. Si el lenguaje utilizado por el emisor no es común para el receptor, la comunicación no será efectiva.

d) El emisor debe velar porque los ruidos y filtros no distorsionen el significado o modifiquen el mensaje.

e) A través de un proceso interno, de conocimientos y experiencias, el receptor recibe y transforma el mensaje, lo interpreta de acuerdo a sus intereses.

f) En función de los signos que perciben tanto el emisor como el receptor, se activa la retroalimentación del proceso de comunicación.

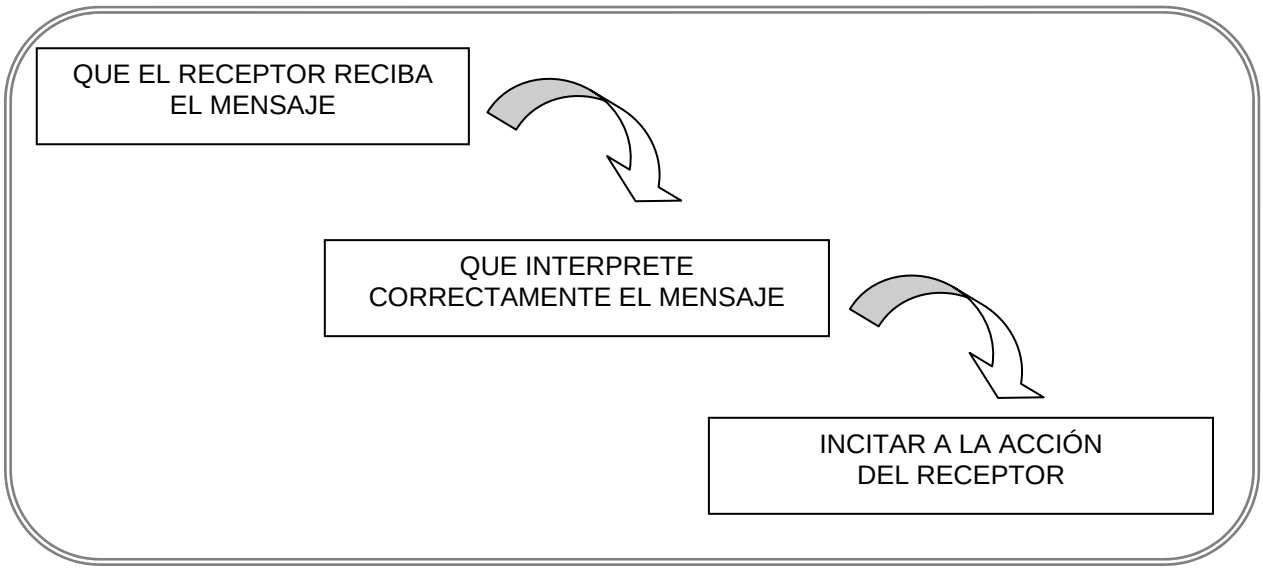
Cabe señalar, que existen muchos factores situacionales y organizacionales que afectan el proceso de comunicación. En el ambiente externo existen factores educacionales, sociológicos, legales, políticos, económicos, geográficos y de tiempo, que afectan a la comunicación y como se realiza ésta.

Por Ejemplo:

El tiempo es un factor relevante en el proceso de comunicación, supongamos que usted es secretaria de una empresa de trasporte y su jefe, quien siempre esta apurado, le pide realizar una reservación en el Hotel España y luego se retira de la oficina. Usted realiza la reservación, pero cuando llega su jefe con dos clientes importantes, le pide la confirmación de la reserva para estas dos visitas, pero usted sólo realizó una reserva. En este caso el tiempo interrumpió el mensaje y creo confusión en el proceso de comunicación.

El proceso de comunicación persigue tres objetivos fundamentales, desde el punto de vista del emisor, a saber:

Figura Nº 3: Objetivos del proceso comunicación



Realizar Ejercicios Nº 13 al Nº 17

CLASE 06

3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Muchas veces hemos observado o hasta confundido el uso de estos dos términos -la información y la comunicación-, ya sea utilizándolos indistintamente o como sinónimos. Lo anterior, a motivo de que estos fenómenos están interconectados entre sí, por lo que hacen difícil de distinguir la diferencia entre ellos.

En este apartado nos dedicaremos a aclarar esta sutil diferencia entre la información y la comunicación, para ello presentaremos las definiciones formales de estos conceptos.

Información

El diccionario nos dice que información proviene de la palabra latina "informatio", que significa "imagen".

La información es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Dada las definiciones anteriores, podemos decir que la información es algo impersonal, datos que almacenamos en distintos soportes como la mente humana, un libro, etc.; es decir, la información es el "contenido de la comunicación".

Comunicación

La palabra comunicación también proviene del latín "comunicatio", que significa "compartir o poner en común".

Su definición formal es "Proceso de emisión y recepción de mensajes". Se trata de la acción o efecto de comunicar o comunicarse. Por lo tanto, comunicación es poner una información en común.

La definición anterior nos permite concluir que la comunicación es la suma de conocimientos más información.

Por Ejemplo

Marcela y Paula se encuentran analizado las estadísticas de "abortos de chilenas menores de 22 años", luego de una serie de preguntas de carácter ético – valóricas que ambas intercambian, de forma apasionada y acalorada, concuerdan en algunos aspectos.

¿Cuál es la información?

Las estadísticas de aborto

¿Cuándo comienza la comunicación?

Cuando Paula y Marcela comienzan a concluir sobre la información.

Con el ejemplo anterior queda perfectamente claro cual es la diferencia entre comunicación e información, y se espera que cuando utilicemos estos conceptos lo hagamos de manera adecuada.

CLASE 07

4. FORMAS Y NIVELES DE COMUNICACIÓN

Podemos decir que existen niveles de comunicación, en donde la comunicación puede situarse en al menos a tres niveles diferentes: Intrapersonal, Interpersonal y Pública.

Para una mejor comprensión, se abordarán separadamente los niveles de comunicación, a saber:

a) Comunicación Intrapersonal, nos referimos a la comunicación intrapersonal cuando el individuo se envía un mensaje a si mismo (al interior de él).

Por Ejemplo

Usted, como alumno de la cátedra de técnicas de comunicación, se dice a sí mismo "terminando esta clase, voy a ir a la biblioteca a profundizar más en el tema de niveles de comunicación".

Este proceso de comunicación precede los otros dos niveles e implica la percepción de sí y de los otros, elementos esenciales de toda comunicación.

b) La comunicación interpersonal, es toda comunicación entre dos personas o más, aquí se encuentran la relación terapéutica con pacientes, la relación familiar, la relación entre compañeros de trabajo, escuela o universidad.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo de la cátedra de técnicas de comunicación, este nivel hace referencia a la comunicación alumno – profesor, por ejemplo cuando se discute sobre el sentido de la palabra información utilizada.

c) La comunicación pública, es la que tiene lugar entre una persona y varias otras. La mayor parte del tiempo toma la forma de un discurso público.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo de la cátedra de técnicas de comunicación, este nivel hace referencia al profesor dictando la cátedra en un salón repleto de alumnos.

Para fines de nuestro estudio nos enfocaremos en el nivel de comunicación interpersonal, que se define formalmente como:

Comunicación Interpersonal

Es el proceso de interacción entre individuos, que tratan de transmitir estímulos a través de símbolos, y que pretenden la modificación de la conducta.

Tomando este nivel de comunicación, es posible definir direcciones de la comunicación. Normalmente se utiliza la comunicación en una dirección, en donde el receptor no puede expresar su reacción al mensaje y la comunicación en dos direcciones, donde el receptor utiliza la retroalimentación para aclarar las ideas que se están transmitiendo en el mensaje.

Es posible caracterizar la comunicación interpersonal dependiendo de la dirección de la misma, de la siguiente forma:

Comunicación Interpersonal	
En una dirección	**En dos direcciones**
Es más rápida que la de dos direcciones.	A pesar de ser más lenta que la de una dirección, ésta es más precisa en la entrega del mensaje.
Para el emisor del mensaje esta forma de comunicación es más limpia y eficiente, en cuanto a que no se ve influenciada por los pensamientos o experiencia del receptor.	Los receptores reproducen más fielmente el mensaje utilizando esta forma de comunicación que la unidireccional, ya que realizan juicios más correctos sobre si aciertan o no.
La comunicación unidireccional es más ordenada y menos ruidosa que la bidireccional, pues en esta última los receptores intervienen las veces que sean necesarias, para su comprensión -si son lentos hacen más lenta la comunicación-, al emisor.	El emisor se siente frontalmente más atacado en esta forma de comunicación que la unidireccional, pues los receptores captan sus equivocaciones o incongruencias y se las hacen saber. De esta forma se originan conflictos entre las partes.
Este tipo de comunicación se emplea cuando se dan órdenes , en empresas jerárquicamente estructuradas y formales, comunicación gráfica, etc..	Este tipo de comunicación es común en los equipos de trabajo, cuando la dirección de una empresa depende de grupos interdisciplinarios y la toma de decisión es conjunta.

La ventaja de la forma de comunicación unidireccional se basa fundamentalmente en la rapidez de su transmisión y el menor esfuerzo del emisor en la comunicación, pues el receptor está menos implicado en el proceso.

Por otro lado, las desventajas que presenta esta forma de comunicación responden a que los objetivos planeados para la comunicación pueden no coincidir con los resultados de ésta, a causa de que el receptor no puede pedir explicaciones, aportar su punto de vista o dar sugerencias.

Para la comunicación de doble sentido o bidireccional la ventaja se presenta en el intercambio de opiniones enriquece afectivamente a la comunicación, y como desventaja podemos señalar que necesita más preparación por parte del emisor y es más lenta.

En la comunicación de doble sentido, podemos recurrir a distintas formas de expresión para comunicar las ideas. Entre éstas, se distinguen las formas básicas de comunicación.

4.1. Formas de Comunicación Básica

Las personas usan distintas formas para expresarse o comunicarse en dos sentidos, pero existen dos formas básicas que son la comunicación verbal y la no verbal.

4.1.1. Comunicación Verbal

Esta forma de comunicación consiste en la transmisión de mensajes a través de la palabra. De esta definición podemos extraer algunos conceptos como:

Palabras: que son los signos que componen un lenguaje, los sonidos que constituyen el lenguaje.

Lenguaje: es un sistema de signos con los que el hombre comunica a sus semejantes lo que piensa y siente.

El lenguaje a utilizar en la comunicación depende del contexto social y la cultura en la que se desenvuelvan las personas que participan de la comunicación. El significado de las palabras también depende del contexto en que éstas se dicen y de las expresiones no verbales que las acompañan.

Por Ejemplo:

Cuando un vendedor ambulante promociona sus productos en forma estática, sin expresión alguna en su rostro y en un lenguaje muy sofisticado como “vendo peinetas de colores”; puede que su mensaje no llegue al receptor y no cumpla con el objetivo.

En cambio, si este vendedor incorpora las expresiones no verbales al mensaje -al bailar- “Muchachita, Muchachita la peineta, péinate el pelo vamos pa misa” “Aquí encuentra peinetas de todos los colores y para todo evento” Estas palabras pueden significar atención, interés y motivación; para que los potenciales clientes se detengan a observar los productos.

De esta forma el emisor puede cambiar la conducta del receptor, despertando sentimiento e incentivar al cambio de actitud, como se puede observar en el ejemplo anterior.

Cabe señalar, que para este tipo de comunicación el emisor debe considerar que una misma palabra puede tener diferentes significados para receptores distintos, es decir, cada persona asigna un concepto mental único a una misma palabra.

Por Ejemplo:

Un vendedor puede utilizar la palabra “Barato”, pero no todos tienen una misma concepción de esta palabra, es decir, algunos piensan que es de menor calidad, otros que es una buena oferta, o están aquellos que piensan que está en su precios, etc..

Entonces, para la comunicación verbal el emisor debe conseguir que el receptor le asigne el mismo significado a las palabras utilizadas de manera de no distorsionar el mensaje. Por lo tanto, para que comience la comunicación verbal en doble sentido se deben dar tres condiciones:

- La existencia de un código en común
- Que exista un interés mutuo en la comunicación
- Que se realice una retroalimentación continua

Con la comunicación verbal de doble dirección se intenta persuadir al receptor con nuestro mensaje. No obstante, debemos reafirmar que junto con la comunicación verbal, existe un estímulo verbal afectivo (tono y ritmo de voz) y un reestímulo no verbal (movimiento y expresión corporal).

Realizar Ejercicios Nº 18 al Nº 22

CLASE 08

4.1.2. Comunicación No Verbal

Parte importante de la comunicación en doble sentido lo conforma la comunicación de forma no verbal y que esta íntimamente relacionada con los sentimientos que el emisor experimenta en el proceso de comunicación.

Sabemos que la comunicación verbal va acompañada de expresión corporal y movimiento -comunicación no verbal-; en donde estas formas de comunicación deben apuntar hacia el mismo objetivo para no distorsionar el mensaje.

Por Ejemplo:

Cuando queremos convencer a alguien de que el producto que estamos consumiendo es bueno, nuestra expresión corporal debe apuntar a lo mismo y no poner cara de asco o repugnancia.

No existe una única forma de comunicación no verbal, sino que existe una amplia gama de formas de este tipo de comunicación y que se deben tomar en cuenta en el proceso de comunicación no verbal.

a) El paralenguaje: se refiere a los aspectos contenidos en la palabra hablada, como volumen, inflexiones, pausa, énfasis utilizado, modismos, muletilla, velocidad, etc..

Por Ejemplo:

Para la comunicación telefónica esta forma de comunicación no verbal es esencial, pues la persona que esta al otro lado del auricular no puede ver nuestras expresiones corporales, por lo que el único medio de expresión es el tono de voz. La inflexión, la velocidad y las pausas utilizadas permiten recrear en el receptor una percepción del emisor.

b) Las expresiones faciales: son los movimientos y gestos que se pueden hacer con el rostro. Junto con el habla, esta forma de comunicación verbal constituyen las principales fuentes de persuasión.

Por Ejemplo:

Cuántas veces hemos conseguido lo queremos con una mueca de puchero y mirada de pena, “¡pucha! Si puedes lo haces”, muy pocas personas se pueden resistir a esta solicitud.

c) Los movimientos corporales: los movimientos de manos y brazos pueden ser poderosos refuerzos para nuestros mensajes. La forma de saludar y presentarse es la base de la percepción del receptor sobre la seguridad y afectividad, del emisor.

Por Ejemplo:

Cuando deseamos contratar a una recepcionista, la forma de presentarse y saludar es trascendental para la selección de personal. Si contesta con los brazos cruzados y de forma tosca, su comunicación no verbal nos estaría diciendo “no se acerquen a mí”.

d) La comunicación táctil: comprende los distintos tipos de contacto que se pueden dar entre a alguna parte del cuerpo humano y otro cuerpo u objeto, con este tipo de comunicación se demuestra afectividad e intimidad.

Por Ejemplo:

La forma como se estrechan las manos al culminar una reunión de trabajo, nos puede adelantar el estado del proceso de comunicación.

e) La comunicación visual: es la comunicación que se realiza con los ojos, la intensidad de la mirada, el movimiento de los ojos, el mirar directamente a los ojos del interlocutor o esquivar la mirada, o una mirada al vacío.

Por Ejemplo:

Muchas veces hemos escuchado que aquel que no mira directo a la cara tiene algo que ocultar o no esta diciendo la verdad.

f) El espacio y los objetos: estos aspectos juegan un papel importante en la comunicación; en donde la decoración, la posición de los objetos o la existencia de éstos, la distancia entre el emisor y el o los receptores, son aspectos trascendentales en el proceso de comunicación.

Por Ejemplo:

Los japoneses otorgan una gran relevancia a la decoración y la posición de los participantes -la cercanía del emisor- del proceso de comunicación, pues ellos valoran las comunicaciones más cercanas y no tan impersonales; a diferencia de la negociación americana más impersonal.

4.2. El Rumor ¿Forma de Comunicación?

Muchas veces se confunde el término de rumor, con una comunicación verbal informal, aunque lamentablemente se representa como un medio más de comunicación y circula en la comunicación informal, respondiendo al marco de referencia del que envío el mensaje.

A partir de este momento y para nuestros fines de estudio se presenta la siguiente definición del concepto de Rumor.

El Rumor

El rumor significa un escape de las tensiones emocionales del ser humano, las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y amenace su seguridad.

Supongamos la siguiente situación, la empresa para la cual usted trabaja -en el departamento de contabilidad- está siendo sumariada por la autoridad fiscal correspondiente, la causa o motivo es desconocida, aunque se escucha el rumor de que el contador no realizo las declaraciones tributarias legales. Si su puesto esta en peligro, por tal gestión, ¿Usted continuaría con este rumor?

El rumor se puede generar a partir de una versión verdadera o falsa, lo cierto es que el rumor va perdiendo su autenticidad conforme pasa de una persona a otra, quien puede agregar coloridos ingredientes u omitir aspectos importantes del mensaje, a su conveniencia.

Es una especie de “alma interna” de las relaciones jerárquicas entre los empleaos y sus jefes, así como también siempre está presente en los conflictos y rivalidades en las relaciones laborales.

Condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar sólo los temas que plantea el instigador o emisor del receptor.

Es posible identificar tres clases de rumores, los optimistas, los pesimistas y los maliciosos. Los primeros, cofunden los deseos con la realidad; los segundos, exponen temores o ansiedades; y por último, los maliciosos que buscan generar discordia mediante el ataque a los integrantes de un grupo determinado o persona en particular.

Ejemplo de Rumores:

Rumor Optimista

"A fin de año la empresa entregará aguinaldos suculentos y dará una gran fiesta, para sus trabajadores y familia"

Rumor Pesimista

"Dicen que a fin de mes van a despedir a todo el departamento de adquisiciones, incluyéndome"

Rumor Malicioso

"Sabes que Miranda fue despedida por falta de probidad, y que no es la primera vez que la despiden por ese motivo"

La motivación para la creación de un rumor responde a sentimientos de temor, esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información; los que pueden dar origen a rumores de los distintos tipos.

Una forma de prevenir o cortar con la ola de rumores es con una comunicación oportuna, eficiente y eficaz, tanto en los niveles formales como informales de la organización.

Los administradores, en cuanto a los rumores debe determinar objetivamente sus causas, confrontar las noticias distorsionadas o aumentadas, explicar la situación real y no evitar las aclaraciones por ilusas que éstas sean.

Realizar Ejercicio Nº 23

CLASE 09

5. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Muchas veces, aunque utilicemos la mejor técnica de comunicación se comprueba que el mensaje no llega en los términos adecuados o no ha sido recibido o interpretado correctamente.

¿Por qué ocurre esto? Recordemos que en la figura número dos -que se reproduce nuevamente en la página siguiente- de la presente unidad, se observo como la percepción y comprensión de los mensajes están influenciados por las experiencias y conocimientos personales del emisor.

El emisor como el receptor de una comunicación, en el proceso de la misma, desea ver las cosas desde su propio punto de vista y no como son en realidad, aún cuando esto sea incorrecto.

Este fenómeno se conoce como "Barreras a la Comunicación", las que se relacionan con los siguientes factores:

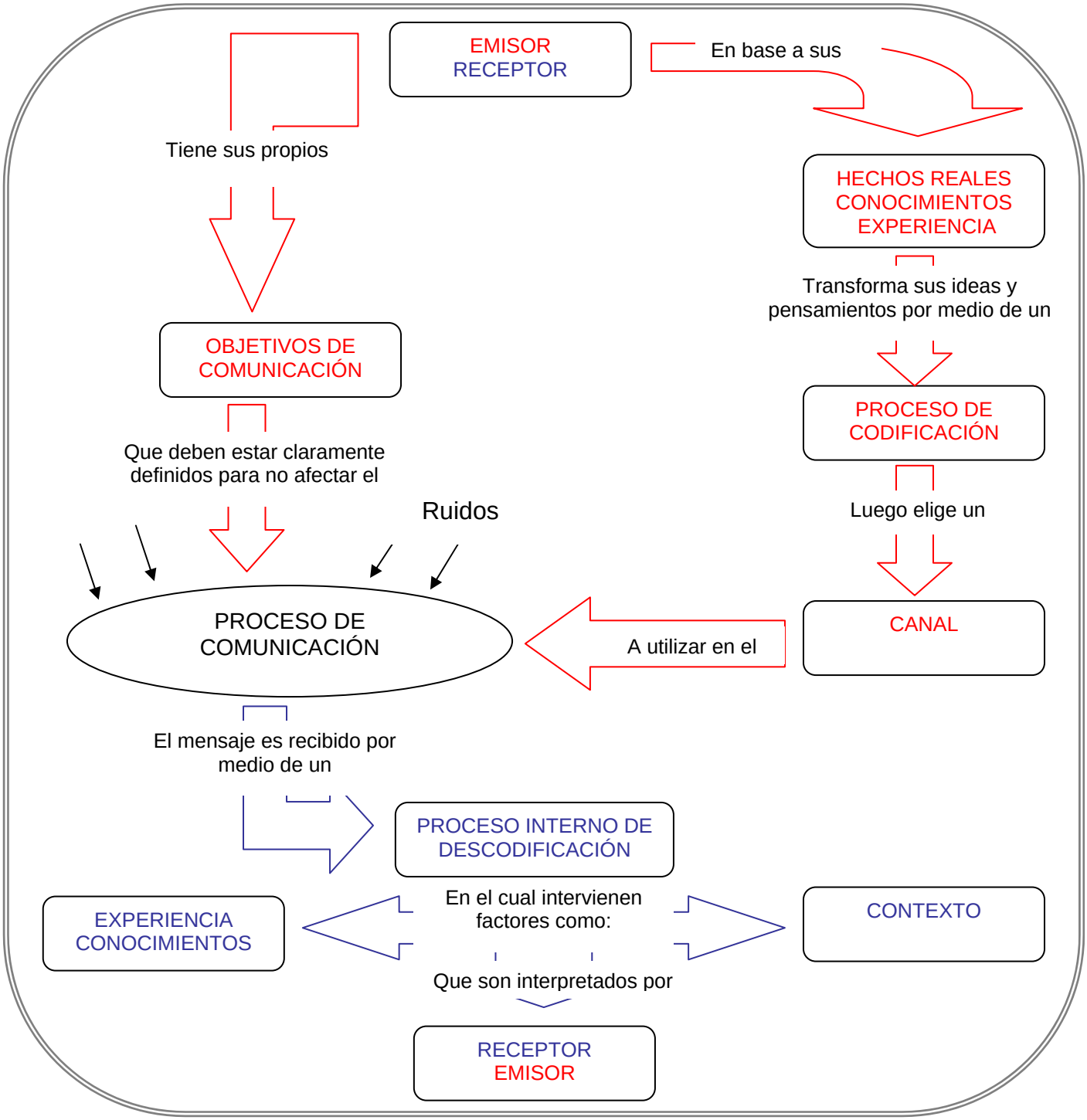
- Al Entorno, como ruidos del ambiente, interrupciones varias (personas que consultan otras cosas o que están esperando), y el espacio físico.

- Al Emisor, falta de un código común con el receptor, imprecisión del mensaje o ambigüedad, falta de habilidad como incoherencias y expectativas exageradas, falta de empatía, actitud negativa ante la información contenida en la comunicación o con el receptor.

- Al Receptor, falta de atención al mensaje, defensa psicológica, tendencia a evaluar anticipadamente el mensaje o indiferencia, proyección de nuestras preferencias en la comunicación, falta de feeback y efecto "halo"[1].

1 El efecto "halo" hace referencia a las impresiones positivas o negativas que nos produce el emisor, como consecuencia de juzgar rasgos específicos o hechos concretos de la persona que emite el mensaje.

Figura Nº 2: El proceso Bidireccional de la Comunicación



Fuente: Creación para el material de estudio

Para superar las barreras a la comunicación se debe seguir algunos consejos prácticos:

- Escuche todo lo que la otra persona esta comunicando, aunque no comparta sus ideas o no le agrade lo que esta escuchando. La no disposición a escuchar puede modificar el mensaje a su conveniencia.

- No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus perjuicios o estado emocional.

- Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.

- Planifique la forma de cómo comunicar algo, cuando no se planifica lo que se desea comunicar la improvisación puede distorsionar el mensaje.

- No exprese una opinión si no está seguro de lo que dice, la predisposición del receptor puede cambiar o verse afectada cuando el emisor no domina lo que esta comunicando.

- Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor, lo anterior permite verificar si el mensaje fue recibido correctamente.

- Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.

- No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.

- Considere siempre los sentimientos ajenos.

- No descalifique una opinión porque no es suya.

Lo anterior, se puede resumir en una guía de reglas básicas para la comunicación efectiva, y de esta forma el emisor logra superar las barreras que puedan interponerse en el proceso de comunicación.

Para alcanzar una comunicación efectiva, es conveniente tomar en consideración cada uno de los puntos siguientes:

a) Planificar el mensaje, se debe tener muy claro qué es lo que queremos decir y cómo queremos decirlo. El objetivos es organizar el contenido del mensaje y cómo es la mejor forma de entregarlo, considerando las características del receptor.

b) Adaptar el código del receptor, se debe adaptar los códigos y las palabras dentro del mensaje, de forma que el receptor comprenda el

significado de lo que estábamos diciendo, evitando todo tipo de tecnicismo o jerga personal. Es decir, el objetivo es adaptar el mensaje al nivel del otro.

c) Seguir un orden lógico de la comunicación, quiere decir que debemos organizar todo un proceso de argumentación del mensaje, pasando desde los aspectos generales a los específicos. De esta forma nos permite captar la atención del receptor y conseguir un ritmo del habla adecuado para que nos sigan sin dificultad.

d) Utilizar la empatía, en todo momento se debe sintonizar con el receptor, ponernos en su lugar, de manera de acercarnos a la forma de pensar y sentir del receptor.

e) Escuchar y Observar, durante todo el proceso de comunicación debemos ser capaces de identificar los efectos que causa en el receptor nuestro mensaje; estar atento a los mensajes verbales y no verbales del receptor, el objetivo es verificar que el proceso de comunicación se realiza en forma correcta.

f) Preguntar continuamente, se debe buscar y privilegiar la retroalimentación siempre, durante todo el proceso de comunicación, para corroborar que se ha entendido el mensaje o si éste carece de interés para el receptor.

CLASE 10

6. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia, desde la antigüedad se sabe que la comunicación es condición “sine qua non” de la existencia humana.

Esta condición de la comunicación queda de manifiesto en la siguiente moraleja de la antigüedad.

En un experimento, llevado a cabo por orden personal del emperador Federico II, que se trataba de hallar una respuesta a la pregunta de ¿cuál sería el idioma original y natural de los hombres? Con esta finalidad, ordenó que se pusiera un cierto número de recién nacidos bajo los cuidados de nodrizas, con orden estricta de atender con esmero a los niños, de modo que nada les faltara, pero cuidando mucho de no dirigirles nunca la palabra ni hablar con otros en su presencia. Mediante la creación de este vacío lingüístico, se esperaba poder comprobar si los niños comenzaban a hablar espontáneamente griego, latín o hebreo. Lamentablemente, el experimento no llevó a ninguna conclusión, "fue un esfuerzo inútil, porque todos los niños murieron".

Fuente: La comunicación herramienta de la Empresa - Psicología Organizacional

Para la empresa la definición de comunicación sufre algunas modificaciones que la hacen más pertinente a la aplicación organizacional.

La comunicación

Es un acto de transmisión de premisas decisorias. Otros autores agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas.

Normalmente no se necesita más información, sino información pertinente y a tiempo para la toma de decisiones de la gerencia, o entre departamentos de la organización.

Es necesario determinar que clase de información necesita el administrador para tomar decisiones eficaces y en que momento la necesita.

Por Ejemplo:

Tomemos el caso de Embotelladora XXX, la cual trabaja con una línea de producción continua de rápido movimiento, una suspensión en la línea puede resultar muy costosa en términos de índices de producción. En este caso es importante que los problemas en la línea de producción sean informados en forma oportuna y rápida a la administración de planta y producción; de manera de tomar las acciones correctivas a esta situación.

Para los modelos empresariales no existen un sistema de comunicación de aplicación universal, sino más bien debe estructurase de acuerdo a las necesidades del administrador.

Los principales problemas que debe enfrentar el administrador en cuanto al sistema de comunicación que se maneja en su organización, hacen referencia a que:

- Carecen de información pertinente y oportuna.
- Reciben demasiada información, produciendo una sobrecarga de la misma.
- Lentitud de los canales de comunicación.

Es evidente que el administrador debe ser selectivo al escoger la información, para lo que puede realizar algunas prácticas en este sentido:

¿Qué necesito saber para hacer mi trabajo?

¿Qué ocurriría si no tuviera acceso regular a esta información?

¿Antes de tomar la decisión, necesito más información?

¿La información que poseo es pertinente a la situación en estudio?

Lo que necesita el administrador no es el máximo de información sino la información pertinente. Es decir, el administrador debe velar por la comunicación oportuna y pertinente, que permite el eficiente flujo de la información por los canales apropiados. Siempre que hay comunicación, hay información.

6.1. Funciones de la Comunicación al interior de las Organizaciones

La comunicación al interior de la organización cumple el rol de retroalimentar o informar a los administradores o gerentes para la eficiente toma de decisiones y la oportuna resolución de problemas o acciones correctivas.

Es posible resumir las funciones de la comunicación al interior de las organizaciones de la siguiente forma:

a) Cumple la función de comunicación informal para actividades complementarias a la organización.

Por Ejemplo:

En las actividades de aniversario patrio (18 de septiembre) la comunicación al interior de la organización cumple un rol informal, pues se trata de una actividad complementaria a la empresa, por lo cual no se utilizan los canales de comunicación formales.

b) Una función de la comunicación es establecer programas de acción al interior de la organización, los cuales nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización.

Por Ejemplo:

Para la empresa RAPIDO Y ATENTO que vende productos de belleza, la comunicación entre la gerencia de venta y la fuerza de ventas les permite establecer programas de acción, rutas y metas de venta.

c) La comunicación suministra información para activar programas y políticas de acción. Si no existiera la comunicación dentro de la empresa no se podría transmitir la información a los miembros de la organización de llevar y dar a conocer los objetivos, metas y programas.

Por Ejemplo:

Don Pedro tiene una fábrica de muebles, debido a un problema con sus maestros ha decidido no mantener ningún tipo de comunicación con ellos, por lo que terminada las tareas que se habían comenzado antes de la nueva administración los maestros se encuentran desorientados y no saben que hacer.

Esta situación ha desconcertado a la mayoría de los maestros, que están pensando en buscar otro trabajo, dado que no saben que se espera de su trabajo y no tiene una orientación clara de los objetivos y metas diarias.

d) Otra función trascendental de la comunicación es la de motivar a los individuos para que alcancen los objetivos y metas de la organización.

Por Ejemplo:

Por medio de la comunicación es posible motivar, comprometer y crear lazos de lealtad de los trabajadores para con la organización. Muchas veces, en nuestra vida nos hemos encontrado con un buen comunicador que nos motiva y da animo a realizar determinadas acciones, lo mismo pueden ser usado en la vida laboral.

e) Como forma de control, la comunicación de los trabajadores hacia la gerencia o de los colaboradores hacia los administradores permite retroalimentar y controlar las líneas de acción contenidas como mensaje de la comunicación, si se han comprendido correctamente, si los receptores las han modificado a conveniencia o si necesitan de acciones correctivas.

Por Ejemplo:

La Boutique Zara a inaugurado una tienda en pleno centro urbano de una metrópolis, esta tienda comercializa ropa de temporada para la mujer moderna y ejecutiva. Las vendedoras comentan que la ropa que tienen en exhibición es anticuada y la mayoría presentan detalles, información que han obtenido de las mujeres que entran a mirar a la tienda y se quejan de aquello.

En esta situación, las vendedoras deben comunicar o retroalimentar a la encargada de la tienda, de la percepción de las potenciales clientes sobre los productos que ofrece esta tienda.

Realizar Ejercicio Nº 24 al Nº 27

CLASE 11

6.2. Canales de Comunicación Formal

Los canales de comunicación formal son los utilizados en la comunicación orgánica de la empresa, ahora cuando nos referimos a comunicación formal o orgánica se habla de la comunicación que se relaciona con la organización.

Entonces, para la comunicación formal se han elaborado canales formales para que la organización funcione en forma adecuada y como se ha planificado.

En cuanto a los canales de comunicación, cabe señalar los que más se destacan dentro de la organización:

Filtros Formales, este canal se utiliza para la comunicación verbal o de tramo corto, es decir cuando el receptor de nuestro mensaje esta geográficamente cerca de nosotros, pero no podemos acceder directamente a él, por lo tanto, la comunicación es verbal y se utiliza el canal de filtros Formales.

Ejemplo de Filtros Formales:

Filtro formal es la secretaria cuando un subordinado quiere conversar con su jefe.

La recepcionista, en el caso de una entrevista personal de trabajo.

El defensor público cuando el acusado quiere dirigirse al juez.

Memorando y Cartas, para la comunicación escrita dentro de la organización se utilizan los memorandums y cartas formales. Los memorandums se utilizan para transmitir información breve y concisa, en los cuales se aclara quien es el receptor y quien es el emisor, son de circulación interna.

Generalmente, en una organización grande los memorandums se utilizan para enviar mensajes entre dos diferentes áreas o departamentos, de manera de dejar constancia escrita de lo comunicado y evitar conflictos o malos entendidos.

Las cartas en cambio, se utilizan para la relación entre la organización y el medio ambiente, es decir, su uso se extiende para los agentes externos de la

organización, proveedores, distribuidores, clientes, instituciones anexas, empresas que prestan servicios a la organización, etc..

Ejemplo de Memorandums y Cartas:

El memorandums comunicando la separación laboral de un trabajador de la empresa.

El memo que indica el reajuste anual de los sueldos de la empresa o el período de feriado legal de los empleados.

Cartas de invitación a las actividades de aniversario de la empresa a proveedores y clientes importantes.

Formalidades, cuando lo que se desea comunicar es formal o corresponde a información clasificada para la organización, como actas e informes, se utiliza como canal de comunicación el denominado "formalidades".

Los informes contienen información estandarizada y pre-establecida, las actas se escriben en reuniones, entre directivos, en un consejo, etc.., para lo cual se transcribe el resultado de la reunión y, generalmente, se firman por los participantes al finalizar la misma.

Ejemplo de Formalidades:

El acta que entrega el secretario del Directorio de una gran empresa, es una formalidad ya establecida.

Los informes contables, como Estado de Resultados y Balance General, son formalidades de la mayoría de las empresas tanto para los agentes externos como internos.

Manuales, cuando se desea comunicar los procedimientos y tareas a realizar para un determinado departamento o puesto de trabajo, de manera de facilitar la inducción o capacitación de nuevos empleados, se utiliza como canal de comunicación escrita los llamados "Manuales de Procedimientos".

Estos manuales establecen los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresa personal nuevo a la organización.

Ejemplo de Manuales:

Los Manuales de Procedimientos Operacionales, que se encuentran en la mayoría de las empresas que poseen planta de operaciones.

Manuales de procedimiento de seguridad al trabajador, que existen en las construcciones y minas.

En los departamentos de contabilidad es común encontrar manuales de procedimientos contables o de sistemas computacionales de

Curso de documentos o Expediente, es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas. Cada una de éstas emite su informe para que luego se pueda tomar una decisión final.

Ejemplo de Expediente:

Para la gerencia de ventas el expediente de venta se obtiene del informe por equipo y zona geográfica, del cual se puede concluir las proyecciones de venta a futuro.

Los expedientes del departamento de recurso humano, donde se encuentran los datos personales y profesionales de cada integrante de la organización, de este expediente se extraen los perfiles de cargo y la base de datos de administración.

6.3. Canales de Comunicación Informal

Se entenderá por comunicación informal la que se desarrolla fuera de la organización, pero se da con personas pertenecientes a la misma y que tienen una relación a fuera (amigos, familiares o relación sentimental).

El rumor también es una forma de comunicación informal, se define como aquel que se pasa de boca en boca entre el personal, cuando este llega a oídos del jefe, queda en el comprobarlo, o pasarlo por alto.

Dentro de los canales de comunicación informal, se destacan:

Canal Vertical, este se utiliza cuando la comunicación es vertical. Es decir, cuando se da del jefe a sus subordinados -en este caso recibe el nombre de vertical descendente[2]- o cuando un subordinado se comunica con su jefe -vertical ascendente-.

Por Ejemplo:

Cuando un empleado solicita un permiso especial para retirarse 1 horas antes, para lo cual se comunica con su jefe directo.

Una conversación en el pasillo entre el jefe y subordinado, para una conversación informal.

Canal Horizontal, canal que se usa cuando la comunicación informal es entre el mismo personal. Este tipo de comunicación informal se da entre personas de un mismo nivel.

Por Ejemplo:

Dos empleados de una Empresa XX rumorean sobre el nuevo auto de la Jefa, de cuánto le habría costado y de la suerte que esta tiene.

La comunicación entre compañeros de un mismo departamento, que comentan sobre aspectos internos de la empresa y especulan de la nueva fusión de la empresa.

CLASE 12

6.4. Flujo en la Comunicación

En la organización la comunicación fluye en varias direcciones en forma ascendente, descendente y cruzada. La mayoría de las veces se dice que la comunicación descendente es la más importante dentro de la organización, dando prioridad a la comunicación de arriba hacia abajo, en otras palabras “jefe a subordinado”, pero existe evidencia en la literatura que si sólo se utilizará la comunicación descendente surgirán problemas.

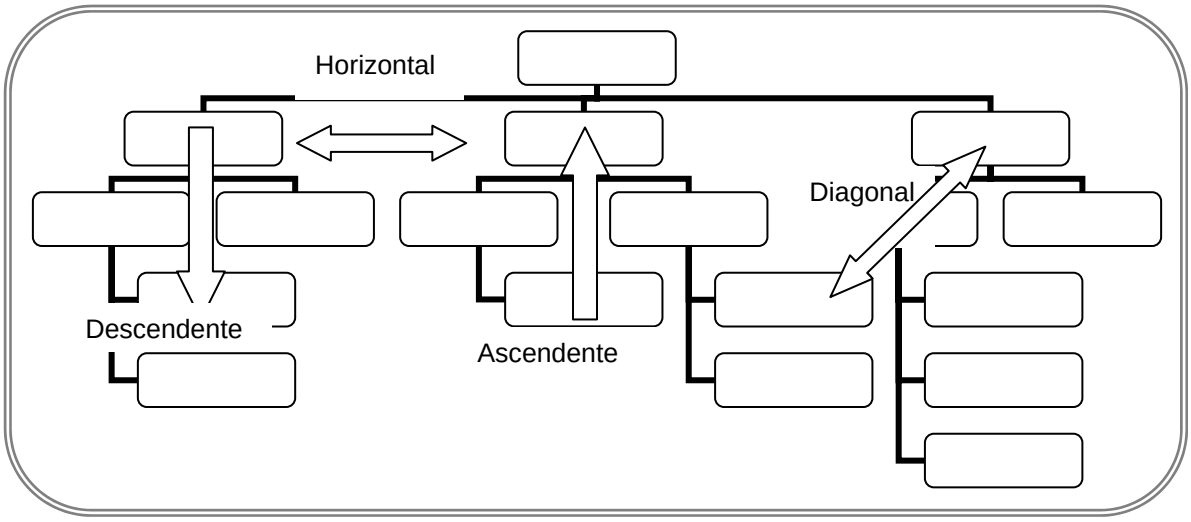
2 El flujo descendente o ascendente de la comunicación se abordará más adelante en esta unidad.

Supongamos que en una empresa sólo se da el flujo descendente de comunicación, por lo que el subordinado recibe las instrucciones y las tareas que debe realizar, desde los niveles superiores de la organización. No obstante, cuando el subordinado no entiende lo que debe hacer o lo que se espera de él, no tiene forma de retroalimentarse o consultar, pues no existe el canal ascendente de comunicación.

Dado lo anterior, se puede concluir que la comunicación eficaz debe iniciarse en el subordinado, lo cual significa comunicación principalmente ascendente.

La comunicación dentro de la organización también fluye de modo horizontal y diagonalmente. Se entiende por comunicación horizontal aquella que se da entre personas ubicadas en niveles organizacionales iguales o similares; en cambio se entiende por comunicación diagonal, aquella en la cual intervienen personas de diferentes niveles organizacionales y que no tienen relación de dependencia directa entre sí.

Figura Nº 3: Flujo de comunicación organizacional



A continuación se profundizará en los flujos de comunicación ascendente, descendente y cruzada.

Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación fluye desde las personas ubicadas en los altos niveles hacia la de los niveles más bajos, o los que ocupan niveles inferiores al

del emisor en la jerarquía organizacional; lo que se puede observar en la figura Nº3, con la flecha hacia abajo.

Este tipo de comunicación se usa generalmente en las empresas autoritarias, en donde destacan la comunicación verbal como las órdenes, discursos, reuniones, teléfonos e incluso rumores; y en la comunicación escrita los memorandums, cartas, manuales, declaración de misión y visión.

Por Ejemplo:

Realicemos la siguiente comparación, entre una empresa autoritaria y otra participativa. En la empresa autoritaria la comunicación fluye en forma descendente desde el jefe máximo a los subordinados, en donde no hay tiempo de consultas o retroalimentación.

Para la empresa participativa, la comunicación descendente se usa para informar o aclarar puntos ya acordados en reuniones participativas o en grupos interdisciplinarios.

Las desventajas de este tipo de comunicación, son:

i) Que con frecuencia la información se pierde o distorsiona al descender por la cadena de mando, es decir, la emisión de órdenes y políticas desde alto mando no aseguran la comunicación, es más muchas veces los manuales de procedimientos o políticas ni siquiera se leen.

Es importante que las empresas -cuyo flujo de información es descendente- cuenten con algún sistema de retroalimentación para corroborar que la información sea percibida por el receptor tal como era la intención del emisor.

ii) Que cuando la información descendente debe atravesar muchos niveles para llegar al receptor, es demasiado lenta y puede ocasionar problemas de frustración en los participantes de la misma.

iii) Que no disminuya su autoridad, es posible que en pequeñas y medianas empresas el emisor -jefe- pierda su autoridad si es él quien siempre anda informando a los niveles inferiores.

iv) Con este tipo de comunicación se ignora las necesidades del subordinado, pues este no tiene ningún canal ascendente donde pueda transmitir sus necesidades o dudas sobre el mensaje recibido.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los niveles superiores o hacia el superior directo, conforme la jerarquía organizacional., como se puede observar en la figura Nº3, que se muestra con la flecha hacia abajo. Este tipo de comunicación no se basa en órdenes y por lo general, es la comunicación características de las empresas participativas y democráticas. La comunicación ascendente es esencial para fines de control dentro la organización.

Los medios típicos de comunicación ascendente, son los conocidos sistemas de retroalimentación como los de sugerencia, los procedimientos de apelación y quejas, la fijación conjunta de metas y objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo y la práctica de la política puertas a abiertas.

Por Ejemplo:

Sigamos con nuestra comparación, entre una empresa autoritaria y otra participativa. En la empresa autoritaria la práctica de la política puertas a abiertas no existe, pues es sólo el jefe quien puede ingresar a todas las dependencias del la empresa sin consultar, en cambio los subordinados no pueden ingresar a una dependencia específica sin haber sido llamados antes.

Para la empresa participativa, la comunicación ascendente es el medio de control común de que se entienda lo que se espera de ellos y como se están realizando las tareas.

Las desventajas del flujo de comunicación ascendente son:

i) Los filtros pueden obstaculizar la correcta transmisión del mensaje, es decir, algunos administradores o jefes de departamento pueden filtrar o no transmitir toda la información, en especial las noticias desfavorables.

ii) También, es posible que los subordinados manejen la información que fluye en forma ascendente a su conveniencia con fines personales.

iii) Los niveles superiores deben partir de la base que los niveles inferiores, que son los que informan actúan con cierta inocencia. Es decir, se le otorga inocuidad para el emisor.

La comunicación ascendente eficaz requiere de una ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse, debido a que la alta dirección influye fuertemente en el clima organizacional y muchas veces coerciona el actuar de sus empleados.

La responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente depende en gran parte, pero no en forma exclusiva, a los superiores, pues son ellos los que pueden dar los espacios y la confianza para que los subordinados comuniquen sin perjuicios o temores sus dudas y necesidades.

Caso Práctico

La agencia DDB Madrid fue la elegida por Onda Cero para diseñar el nuevo spot televisivo que abanderará su campaña de publicidad de esta nueva temporada. Hasta ahí todo bien, si no fuera porque nos tuvimos que enterar de su lanzamiento… ¡Por una página argentina!

Puestos en contacto con DDB, que también ha realizado trabajos para Antena 3 TV, nos comentaron que no habría problemas para pasarnos los detalles técnicos de la campaña, siempre y cuando el cliente lo permitiera. Una semana después, y tras esta primera comunicación, la encargada de la cuenta parece no poder o no querer atender nuestras reiteradas peticiones, la última de las cuales ha sido realizada esta misma mañana.

Ya que desde la agencia no sacábamos nada en claro, nos pusimos en contacto con la Dirección de Comunicación de la radio, encabezada por Javier del Castillo, quien nos confirmó que desde Onda Cero se había autorizado a la agencia a facilitar los datos requeridos por PRNoticias.

Nada tenemos que reprochar a la dirección de comunicación de Onda Cero, que ha mantenido su estrategia comunicativa “de no difundir su campaña” (acertada o no es discutible), pero sí a DDB, que debe entender que no puede tener una noticia parada una semana por dejadez, sino más bien maximiza cuando dicho material estaba disponible para otros compañeros.

Fuente: Marketing y Publicidad PR. Noticias (www.prnoticias.com)

En este caso podemos observar que existe un problema de comunicación entre la alta dirección y el departamento de relaciones públicas de Onda Cero. El flujo de comunicación que fallo en este caso fue el ascendente pues el departamento de relaciones públicas no pudo consultar si debía o no entregar los datos a la empresa de publicidad, pues su comunicación fue "mantener en estricta confidencialidad la información de la campaña" -resultado de la comunicación descendente-. Desgraciadamente, este no es el primero ni el último caso que nos encontraremos de incomunicación en un sector que debería aprender a valorar el trabajo en equipo y los beneficios que éstos pueden acarrearle.

Comunicación Cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, ver figura Nº 3, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre si.

Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación cruzada debe basarse en:

i) Las relaciones cruzadas se fomentarán, siempre que resulte apropiado

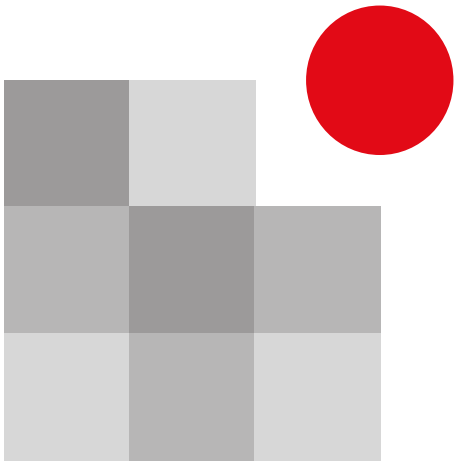
ii) Los subordinados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad.

iii) Los subordinados deben mantener informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes.

Podemos concluir que la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es un requerimiento en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico ambiente organizacional.

Realizar Ejercicio Nº 28 al Nº 30

RAMO: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

CLASE 01

1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La mayoría de las acciones de los seres humanos se caracterizan por la comunicación, la relación laboral no es una excepción; por lo que se debe analizar el proceso de comunicación en la organización.

La comunicación es la base de las relaciones humanas, y en la organización cumple un rol trascendental como herramienta estratégica para el proceso de toma de decisiones oportunas y a tiempo, las relaciones de equipo, las relaciones interpersonales con los trabajadores – clientes – proveedores, las tareas de dirección y la motivación para alcanzar las metas establecidas.

En la actualidad muchos de los conflictos al interior de las organizaciones, como también la ineficiencia laboral, se explican por una mala comunicación, lo que se traduce en una orden poco clara, la no recepción del mensaje, una mala utilización del canal de comunicación, o simplemente, la inexistencia del proceso de comunicación en la organización.

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto, en donde lo comunicado puede ser influenciado o influir en el medio ambiente. Debemos recordar que la comunicación equivale a decir "influencia mutua" entre las personas que se comunican.

Antes de continuar se debe definir que se entiende por comunicación organizacional.

Comunicación Organizacional:

Son las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta estratégica para alinear y orientar las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de la visión, misión y objetivos estratégicos que se tienen en común.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interpersonales, es decir, el flujo comunicacional que se da entre las empresas y sus trabajadores, entre la organización y su entorno –clientes y proveedores-.

Dadas estas definiciones, se pueden extraer algunos conceptos centrales como:

- La comunicación como instrumento de apoyo al logro de los objetivos organizacionales, es decir, se debe entender al ejercicio de la comunicación organizacional como una estrategia clara para aumentar la productividad y la calidad de las organizaciones.

- La comunicación como la más poderosa herramienta estratégica, que permite dirigir, motivar y comprometer a cada miembro de la empresa con el fin común.

- Redes de relaciones interpersonales, lo que se refiere a que los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes formales o informales. Las redes formales siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama, las redes informales surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales.

Los aspectos esenciales de la comunicación son:

Informar	Una parte de la comunicación esta dirigida a la razón, a la inteligencia
Persuadir	La otra parte de la comunicación esta dirigida a la afectividad, a los sentimientos

Se debe tener presente que el éxito de toda institución depende del conocimiento e identificación de cada uno de sus miembros con los objetivos a alcanzar, como también de un clima de trabajo favorable, lo que se logra mediante una comunicación efectiva.

La comunicación es efectiva cuando reúne las siguientes características a nivel organizacional:

- El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para la recepción de éste.

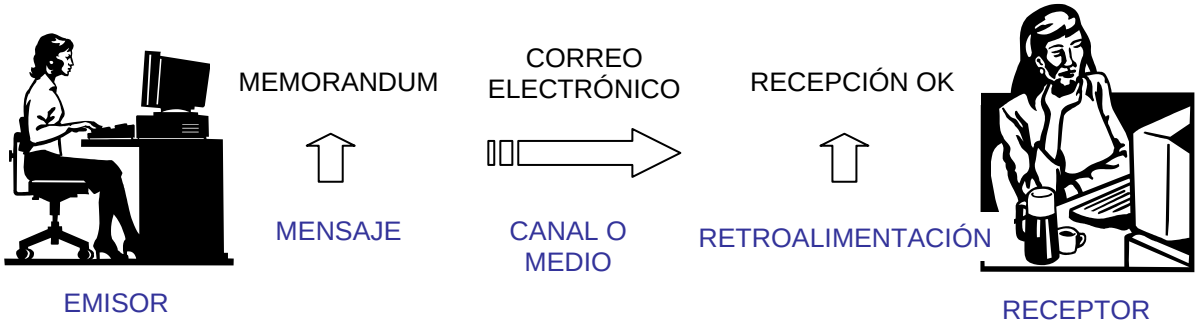
- La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor del mensaje.

- Cuando no es unilateral, es decir se estimula la retroalimentación del mensaje emitido; es igualmente importante el saber escuchar como el saber retroalimentar la información recibida, ya sea para dar su punto de vista, consultar o aclarar la información, o simplemente repetir el mensaje en señal de que se recibió correctamente.

- Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y corporal.
- Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

A continuación se presenta un ejemplo de comunicación efectiva, que se da entre dos secretarias de una empresa en particular, en donde el canal utilizado es el correo electrónico y el mensaje es un memorandum.

Ejemplo de una comunicación efectiva



Las empresas si desean ser cada vez más competitivas, de manera de hacer frente al mundo globalizado y competitivo, en el cual se encuentra inmersa; deben desarrollar herramientas de comunicación o perfeccionar los sistemas existentes, dado que las actividades de la empresa son realizadas por personas, y estás actuarán peor o mejor en función de la información que reciban.

En una visión general se pueden señalar tres tipos de comunicación, los que se diferencian dependiendo de las características de los receptores del mensaje:

Comunicación Interpersonal: la que se desarrolla entre dos individuos o grupo reducido de personas, este tipo de comunicación se da generalmente cara a cara, aunque es posible que se utilice otro medio o canal como el escrito. La comunicación interpersonal se caracteriza por tener un o pocos receptores.

Por Ejemplo:

Las conversaciones entre familiares, amigos, jefe – subordinados; o las cartas entre novios o familiares.

Comunicación Masiva: se caracteriza por un mensaje enviado por un emisor y que llega a miles de receptores, y no existe una respuesta inmediata.

Por Ejemplo:

La comunicación masiva se representa por los medios de difusión de información masiva, como la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, internet, entre los principales. Dado que para estos medios de información existen miles de personas viendo, leyendo o escuchando los mensajes.

Comunicación Organizacional: es aquellos sistemas de comunicación que instauran o implementan las empresas, los que con el tiempo forman parte de su cultura y normas.

Por Ejemplo:

Un sistema de comunicación implementado por una empresa en particular puede ser los informes de ventas, en donde se detallan las ventas por zonas.

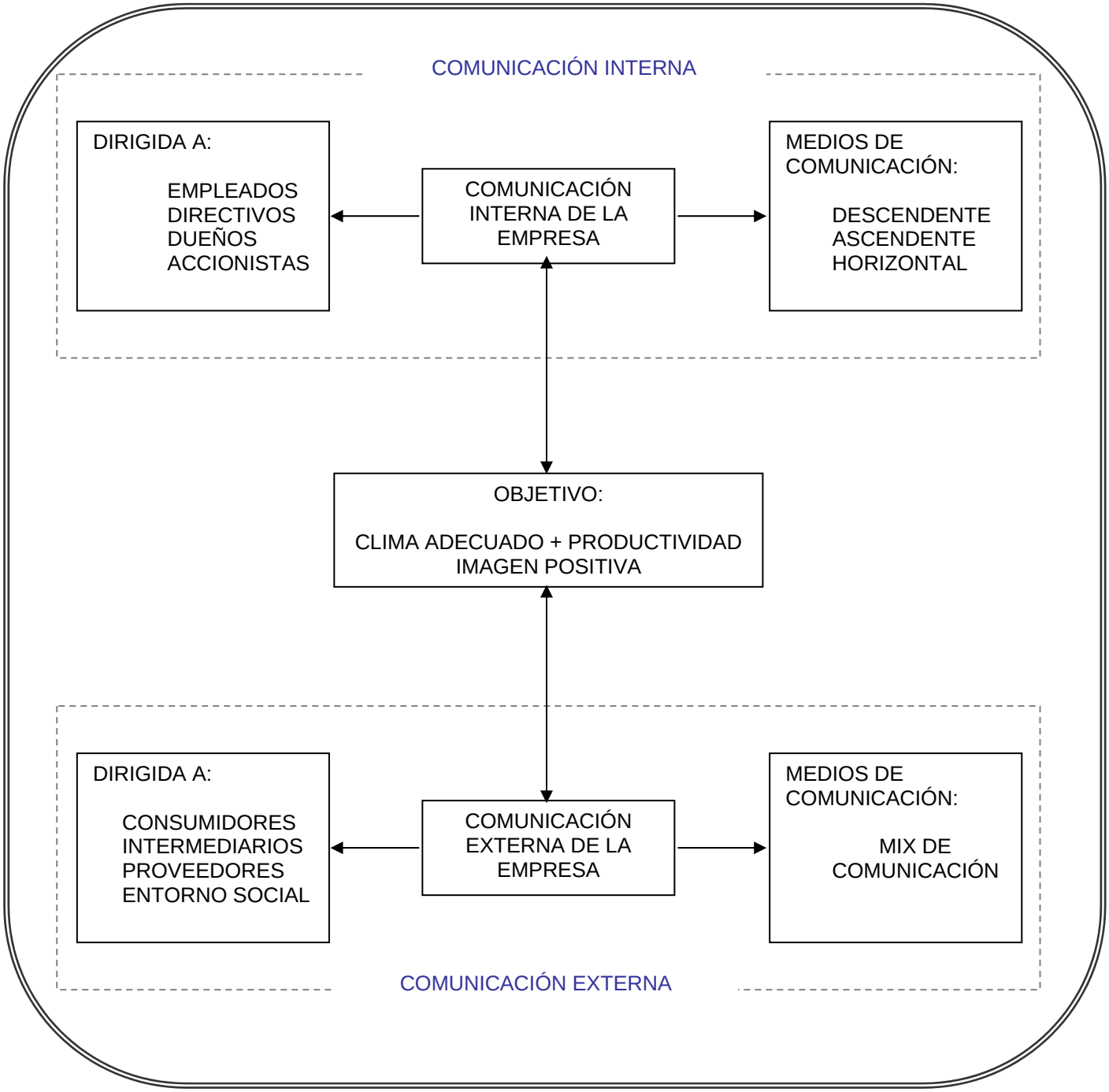
Para continuar con nuestro análisis, nos abocaremos a la comunicación organizacional, que permite a las empresas implementar sus políticas de comunicación.

1.1. Comunicación en la Empresa

Para conseguir los objetivos estratégicos de la organización la comunicación organizacional es la más poderosa herramienta, que nos permite alinear y orientar todas las prácticas individuales y grupales, al interior de la empresa, hacia el logro de éstos; para lo cual la empresa utiliza los siguientes medios: la comunicación interna y la comunicación externa.

En la figura nº1 se presenta una visión general de la comunicación al interior de la empresa, cual es su objetivo, cómo y hacia dónde fluye.

Figura Nº1: Comunicación Organizacional



En el flujo presentado en la figura número 1, se observa claramente los participantes y los medios o canales de comunicación que se utilizan en la organización, tanto para la comunicación interna como externa. También, se puede extraer que la comunicación en la empresa es una estrategia explicita para aumentar la productividad y

la calidad, por medio de un adecuado clima laboral y la imagen que proyecta la organización.

Ahora se debe entender que comunicar no es llegar y decirle a un empleado "debes realizar esto", sin mayor explicación, sino más bien eso corresponde a mandar. Por lo que comunicar, en una organización, implica llegar a decir "debes realizar esta tarea de la siguiente forma, …" y luego agregar "¿podrás hacerlo?" de manera de esperar respuesta.

Una vez que se ha comprendido a cabalidad el concepto de comunicar en la organización, es posible introducir los conceptos de comunicación interna y externa.

La comunicación interna tiene como objetivo principal crear una alta motivación entre las personas, miembros de la organización, como también de conseguir un adecuado clima laboral por medio de una buena relación entre ellas, durante su actividad profesional.

La comunicación externa[1] es conocida también como la comunicación comercial, compuesta por el "mix de comunicación" y algunos elementos comunicacionales orientados hacia el medio externo de la organización, tales como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta peronal y el marketing directo. El principal objetivo de este tipo de comunicación es crear una buena imagen corporativa de la empresa y dar a conocer los servicios y productos que ofrece a sus clientes.

Es importante que la comunicación interna y externa sean coherente, lo que se traduce en sinergia y fuerza, en común. Lo anterior, debido a que las personas que componen la organización se forman una imagen de la empresa por medio de la comunicación interna, que debe calzar con lo que perciben de la comunicación externa la empresa.

Otra sub-clasificación que recibe la comunicación organizacional, que responde al uso de determinados canales o medios de comunicación, es aquella que la divide en comunicación formal e informal.

La comunicación formal es aquella que utiliza los canales oficiales establecidos -formalmente- por las políticas de comunicación de la empresa. Es decir, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas, por lo que cual esta sujeta a reglas preestablecidas por la gerencia. Su mayor característica, es que este tipo de comunicación tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma.

En cuanto al "canal oficial o formal" este se compone de las siguientes formas de comunicación, ver cuadro número 1.

[1] La comunicación externa de la organización no será un tema que se aborde en este material de estudio.

Cuadro Nº1: Tipos de Comunicación Formal

Tipo de Comunicación Formal	Descripción	Por Ejemplo	Medio más utilizado
Comunicación Descendente	Es la comunicación que baja desde la dirección a los mandos medios - bajo. El objetivo principal de este tipo de comunicación es trasmitir instrucciones y órdenes, en base a las actividades a realizar y los objetivos a conseguir. La autoridad, la tradición y el prestigio, son evidenciados en este tipo de comunicación.	Es la comunicación entre el Administrador General y el Director de Recursos Humanos, indicándole la nueva política de contratación de personal. Las instrucciones laborales, los procedimientos y prácticas (políticas, manuales, etc.), el adoctrinamiento de objetivos como motivación con los objetivos para los subordinados.	-Correspondencia Escrita (Memorandum) -Reuniones de trabajo -Correo electrónico a través de computadores en redes Es la dimensión de canales formales más frecuentemente usada.
Comunicación Ascendente	Se da desde los niveles operacionales hacia la dirección superior o niveles superiores. Es una forma de que la dirección general obtenga información de lo que está ocurriendo en los departamentos o niveles inferiores. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.	Se da cuando un operador de máquina le informa al Jefe de Operaciones, sobre un desperfecto en la línea de operaciones en la cual se desempeña. Es la comunicación de los subordinados hacia la jefatura en forma de preguntas, sugerencias, plantear problemas.	-Reuniones de carácter informal -Conversaciones de pasillo -Conversaciones más formales -Informes de gestión -Políticas de puertas abiertas -Buzón de sugerencias -Charlas
Comunicación Horizontal	Es la comunicación entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. El objetivo principal es la coordinación, integración y armonización entre las personas y las actividades de la empresa.	La comunicación entre compañeros de planta, para coordinar el inicio de actividades de la jornada extraordinaria, y/o de cumplimiento de metas.	-Conversaciones entre departamentos -Correo electrónico entre departamentos o personas -Reuniones de equipos de trabajo
Comunicación Diagonal	Es la comunicación que se da entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan a nivel jerárquico. Intercambio lateral de mensajes que tienen relación con la coordinación, participación de la información, solución de problemas o de conflictos.	El asistente de recursos humanos le solicita a cada jefe de departamento la nómina de anticipos del personal a su cargo.	-Correspondencia Escrita (Memorandum) -Correo electrónico a través de computadores en redes -Conversaciones más formales

La otra forma de comunicación interna es la que se desarrolla por medio de canales informales, y que por lo tanto se conoce como Comunicación Informal. Ésta hace

referencia a toda la información que se desplaza y se desarrolla de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos. Este canal de comunicación es útil cuando se pretende preparar a las personas sobre cambios que ocurrirán en la empresa, a modo de evitar tensiones y una retroalimentación de las posibles reacciones o grado de aceptación de las medidas a tomar.

La comunicación que se realiza por medio de canales informales se basa en la espontaneidad que surge de la interacción social, de la amistad o afecto entre las personas - miembros de una organización, y no de la jerarquía de la misma.

Este tipo de comunicación puede ser positiva o negativa para la empresa, dependiendo el cómo se emplee y el para qué. En forma positiva puede ser encausado para la cohesión y motivación de grupo, como también dar retroalimentación sobre los diferentes aspectos de las actividades realizadas. Por el otro lado, el rumor o el chisme, distorsionan la información afectando la productividad, las personas y a la organización, en forma negativa.

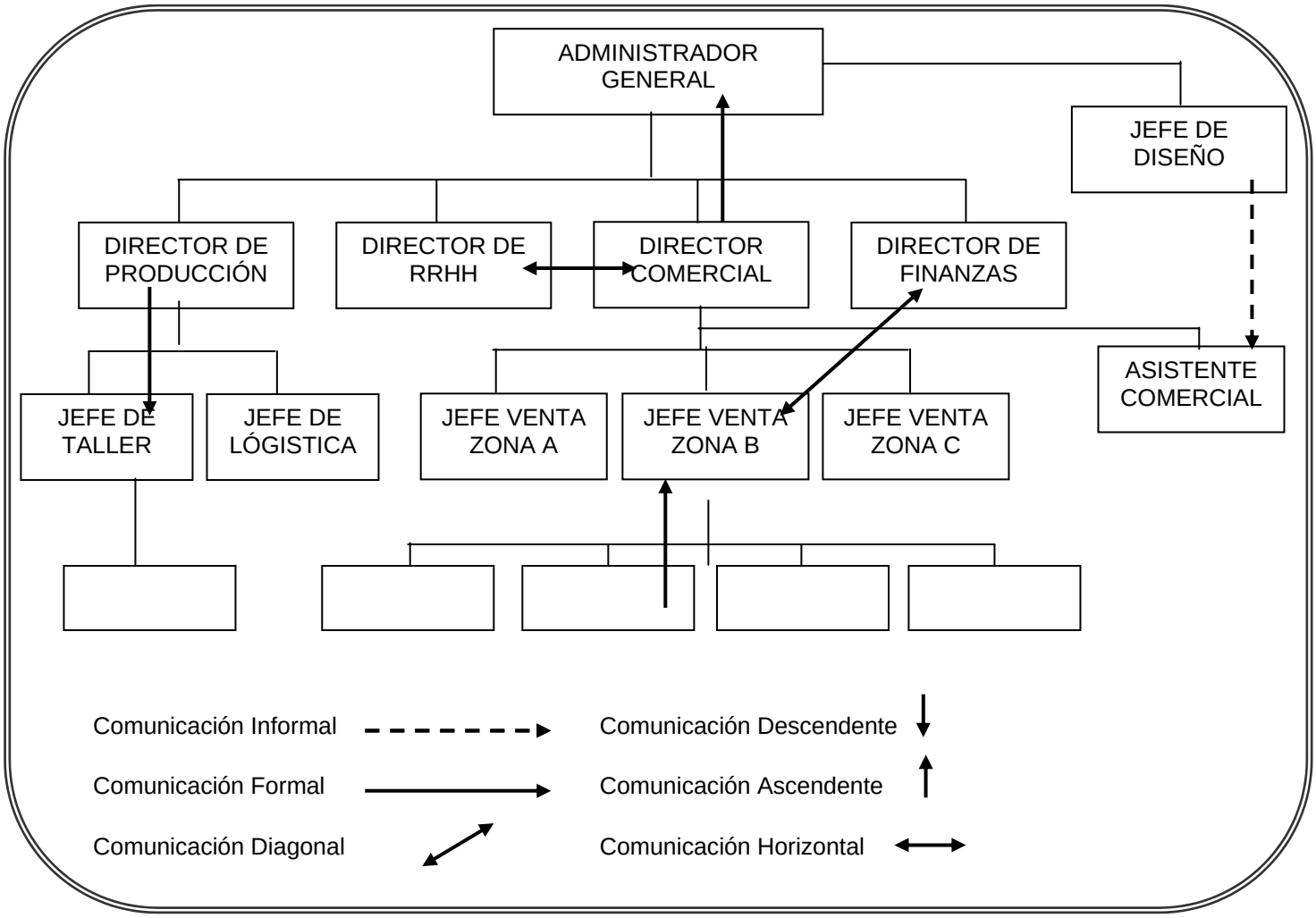
Por Ejemplo:

Cuando el Gerente de Ventas da a conocer -por un canal informal- a un grupo de vendedores de una zona en particular, la llegada de un nuevo supervisor, el cual cuenta con todo el apoyo de la alta gerencia, para resolver y redistribuir la zona de ventas. De este modo se anticipa y prepara a su gente para la recepción de este nuevo integrante, e informarse de las posibles complicaciones que éste tendrá que sortear.

A continuación, en la figura número 2, se presenta el flujo de la comunicación interna de una empresa, en donde podemos observar la direccionalidad de la comunicación formal y la espontaneidad con que surge la comunicación informal.

Realizar ejercicio nº 1 al 4

Figura Nº2: Comunicación Organizacional



CLASE 02

1.2. Componentes de la Comunicación Interna de la Empresa

La comunicación dentro de la empresa se está desarrollando y evolucionado en forma constante, pues se cree que existe una relación positiva entre una adecuada implementación de política comunicacional y la productividad de la empresa.

De lo anterior, es posible extraer la función de la comunicación interna como herramienta de gestión al interior de la organización, por lo cual se debe organizar de modo sistemático. Se puede concluir que la comunicación es necesaria para la empresa, en donde es responsabilidad de todos y a todos los niveles.

En la actualidad, es posible identificar algunos componentes de la comunicación interna de la empresa, que aportan a la funcionalidad, a su esencia motivacional para los miembros de la organización y su efecto positivo en la productividad.

- Componente Empresarial: se refiere a la comunicación interna como el vehículo de gestión dentro de la organización, cuyo objetivo es facilitar la circulación de la información ascendente, descendente y horizontal. Este componente considera a la empresa como una entidad económica social, donde los participantes de la organización deben aportar el máximo de eficacia.

- Componente Cultural: la empresa es una comunidad de personas que desarrollan su propia cultura, la que se plasma en los principios y valores que conforman su visión – misión organizacional. La cultura es la parte inmaterial y sustancial de la identidad de la empresa, lo que se denomina filosofía; esta última determina la línea y orientación de la comunicación interna.

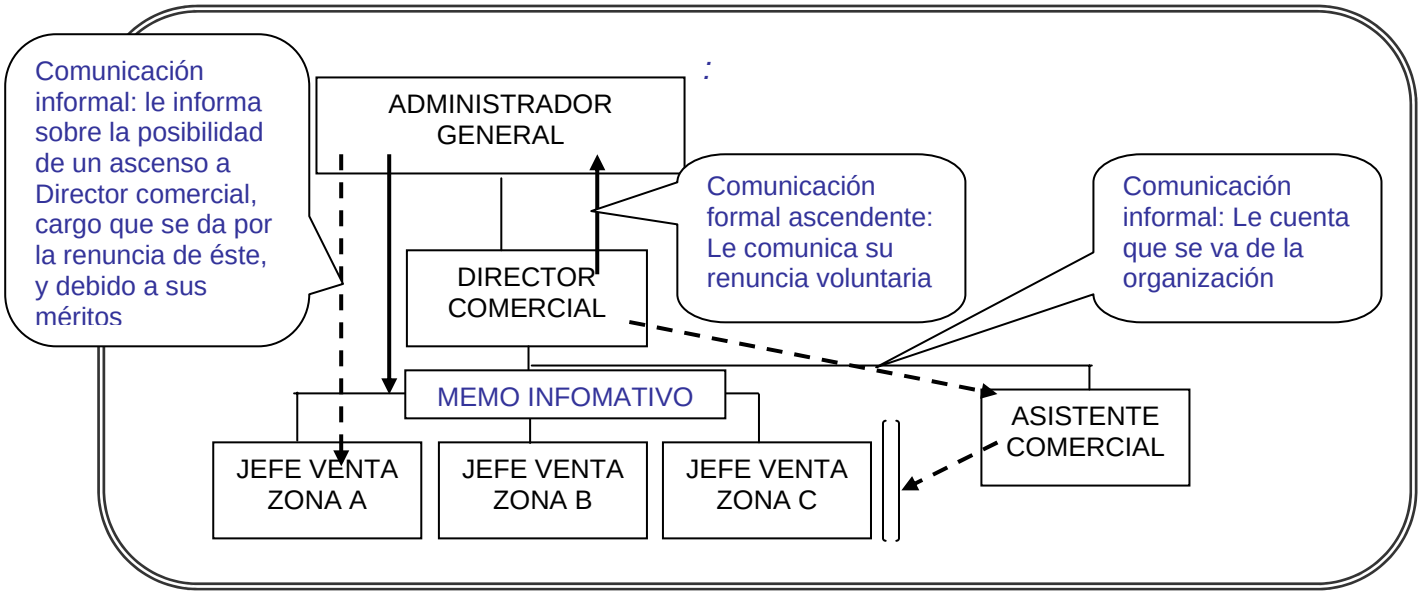
- Componente Humanista: las personas que forman una empresa deben "sentir" que son parte integrante de la misma, es decir, deben recibir información sobre la gestión, participar de los grandes cambios, estar asociadas en lo posible a la toma de decisión, participar de los éxitos como de los fracasos. El informar es un deber de la empresa y una muestra de consideración para los que conforman el componente humano de la organización.

- Componente Político: la comunicación interna juega un rol político – social en esta comunidad humana que conforma la empresa. En toda comunidad existen conflictos entre sus miembros en donde la comunicación interna -como estrategia social- es la que tiene como objetivo "ocupar el terreno" y de esta forma evitar que otros hagan circular rumores o chismes.

A continuación se expondrá un ejemplo, en donde el alumno podrá identificar cada uno de los componentes de la comunicación interna y cómo estos interactúan entre sí. Se presenta una situación que se da en cualquier realidad organizacional, se refiere a la renuncia voluntaria de uno de los directores y que se presenta formalmente a la alta gerencia.

A partir de esta situación, se originan diferentes instancias de comunicación interna -tanto formal como informal- entre los miembros de la organización, no se profundiza en los medios que se utilizan para no afectar la comprensión práctica del ejemplo.

Ejemplo:



El Componente Empresarial se observa en la comunicación formal ascendente entre el Director Comercial y el Administrador General -donde el primero le informa al segundo su renuncia a la empresa por motivos personales-, y en la comunicación formal descendente Memorandum Informativo -donde se le informa a los niveles inferiores sobre la renuncia del Director Comercial- esta comunicación formal actúa como estrategia social -Componente Político- bloquea la comunicación informal que prendía llevar a cabo el asistente comercial con los jefes de zonas, por medio del rumor.

El Componente Cultural y Humanista de la comunicación interna se observa en la comunicación informal entre el Administrador General y el Jefe de Venta Zona A, en donde le informa sobre la vacante y le transmite un factor motivacional al reconocer su gestión. También, se observa en la comunicación informal que sostiene el Director Comercial con el Asistente Comercial.

Como complemento a los componentes que conforman la base de la comunicación interna, se puede determinar tres funciones principales de la comunicación al interior de la organización.

- Función de Información: cuando el trabajador posee una completa información de la función o tareas a realizar en el desempeño de su labor, se crea un real interés o motivación de lo que realiza es parte importante de la organización. El estar informado evita la pasividad y desmotivación de los miembros de la organización, de esta forma cuando la comunicación interna cumple la función de información, los informados se sienten que importan y que cumplen una función vital dentro de la empresa.

Por Ejemplo:

El departamento de informática de la empresa EMM, esta desarrollando un sistema de base de datos – clientes a solicitud de la alta gerencia, a ser utilizado por el departamento de atención al cliente -principalmente- y otros departamentos administrativos. Se le encarga a cada funcionario del departamento una pantalla específica del sistema, la que debe cumplir una función definida, no se da mayor explicación y se les da un plazo de entrega de un mes.

Pasado el mes, cada funcionario entrega su parte del sistema, pero muchas de ellas no se complementan ni podrán llegar a integrarse en un mismo sistema, debido a son incompatibles. Con esfuerzo el departamento de informática ha logrado entregar algo, pero el sistema se prueba con los usuarios y no corresponde a lo que ellos necesitan, ni es funcional al desempeño del ejecutivo.

En este ejemplo, donde la comunicación interna no cumple con su función de información, se ven los efectos negativos en la eficiencia, desarrollo y desempeño del departamento de informática.

- Función de Explicación: cada uno de los miembros de la organización deben saber el por qué realizan las actividades -que conforman su desempeño laboral- conocer de acuerdo al nivel en que se encuentran y con el detalle adecuado, los propósitos y objetivos que persigue la empresa; de manera que puedan sentirse identificados con los valores, objetivos, visión y misión organizacional. Los trabajadores de un departamento, sin importar el grado operativo de las tareas que se realizan en éste, deben conocer y comprender las órdenes que reciben y las decisiones que se toman en la organización, que les afectan directamente.

Por Ejemplo:

Cuando los funcionarios de un departamento entienden lo que se espera de ellos y cual es su función dentro del gran engranaje llamado organización, al cual pertenecen; su desempeño es más eficiente ya que se encuentran más comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.

En el departamento de informática, la comunicación interna tampoco cumple su función de explicación, por lo tanto, la gente no entiende lo que se quiere de ellos y por ende no se encuentran comprometidos con la empresa.

- Función de Interrogación: en la comunicación interna deben crearse las instancias para permitir el dialogo entre las partes, la retroalimentación, las aclaraciones, exponer las dudas, repetir el mensaje y ver su comprensión; esta función de la comunicación interna debe fomentarse a todo nivel organizacional y área de la empresa.

Por Ejemplo:

Continuando con el ejemplo del departamento de informática, en esta situación no se crearon las instancias que permitieran las aclaraciones o retroalimentación con los usuarios del sistema. Es decir, no se da la función de interrogación, fundamental para verificar la comprensión de la comunicación interna en los receptores del mensaje.

La comunicación interna debe ser una herramienta de control, en los diferentes niveles y áreas de la organización, la cual permita determinar el grado de compromiso, integración y desarrollo de las personas que componen la empresa.

Esta herramienta de control -la comunicación interna de la empresa- puede definir aspectos tales como:

- El grado de conocimiento y motivación, hacia los objetivos de la empresa, por parte de los empleados.
- El grado de eficacia y permeabilidad de la comunicación de los empleados hacia y desde la dirección.
- El grado de anticipación de la dirección hacia los problemas o conflictos al interior de la empresa, pues permite detectar algunas tensiones o discrepancias entre personas, departamentos o áreas, como también resistencias al cambio.
- Permite comprobar o analizar en terreno conclusiones – solicitudes que provienen de los programas de sugerencias, mejoras y sistemas de reconocimiento a los empleados, que están establecidas en la organización.

De lo anterior, es posible concluir que la comunicación interna es parte importante en las tareas de la alta dirección. Dado que los directivos, administradores o jefes deben dedicar gran parte de su tiempo a resolver problemas tales como solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros.

CLASE 03

1.3. Cómo comunicar eficazmente en la Empresa

Para que la comunicación organizacional sea eficaz y se logren los propósitos que se persiguen para el bien común de la empresa, se deben reunir algunos requisitos que mejoran los procesos de comunicación interna.

La comunicación organizacional eficaz debe cumplir con requisitos en cuanto a:

Condiciones esenciales de la comunicación interna, las condiciones esenciales hacen referencia a que la comunicación debe ser exacta, que pueda ser verificada y de ser posible que evite interpretaciones diversas; debe ser objetiva, por cuanto la información no es un juicio de valor, la comunicación debe transmitir un hecho indiscutible; debe ser completa y proporcionar todos los elementos posibles sobre el tema; debe ser sencilla y comprensible, en lo posible se deberá adaptar al lenguaje del receptor; y por último, debe estar integrada dentro del plan de comunicación interna, orientadas en los objetivos directos e indirectos.

Preparar y aclarar las ideas antes de comunicarlas, como un primer paso debemos responder a preguntas como ¿Qué es lo que deseamos decir?, ¿Cómo lo queremos decir? Y ¿De qué forma preferimos decirlo?, de tal forma de planificar el mensaje antes de comunicarlo. El segundo paso, hace referencia a quien va a recibir la comunicación y si ésta se encuentra preparada para recibir el mensaje, si lo entenderá y si lo podrá afectar. Es decir, los emisores del mensaje deben tener claro qué es lo que desean comunicar, lo que se traduce en que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y preparar un plan para el fin deseado.

Se deben tener claro lo objetivos que se pretenden alcanzar con la comunicación organizacional, es importante saber específicamente que se persigue con la comunicación, en cuanto se trata de una simple información descendente, comunicación – solicitud ascendente. Es decir, es conveniente que el emisor de la comunicación tenga claro que desea producir con ella, como por ejemplo una acción específica del receptor, o cambiar las actitudes de un grupo de receptores.

La planeación de la comunicación no debe hacerse sólo, esto quiere decir que el emisor no debe planear sólo la comunicación, sino más bien debe consultar a otras personas e impulsar a la participación en la recopilación de información, comprensión del mensaje y la selección de los medios apropiados.

El emisor debe cuidar el entorno, el contenido y la forma, es necesario analizar, preparar y elegir el entorno y el medio de comunicación a utilizar más apropiado para comunicar, de manera de no afectar la comunicación, ya sea distorsionándola o haciéndola poco clara.

Siempre se deben tener presente los valores e intereses del receptor, en todo tipo de comunicación organizacional se deben tener siempre presente los valores e intereses del

o los receptores, de forma de mantener la buena comunicación y la motivación de éstos. Se debe comunicar algo que tenga valor para el receptor, de lo contrario éstos no tendrán interés en escuchar.

Cuidar el proceso de codificación y descodificación, la comunicación eficaz requiere que la codificación y decodificación se realicen con símbolos que sean familiares, tanto para el emisor como para el receptor del mensaje; se debe evitar el utilizar jergas o tecnicismos que sólo se comprenden por expertos.

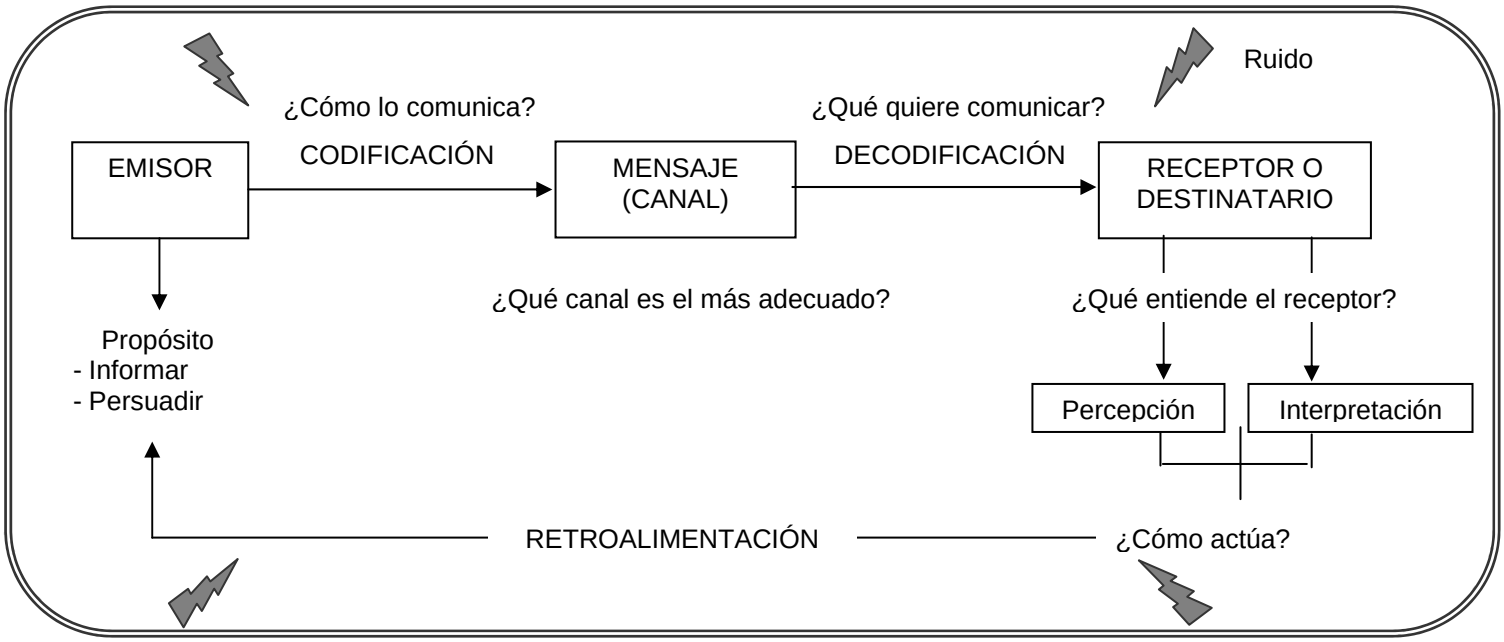
Evaluación y Control de los receptores de la comunicación, es esencial -para la comunicación organizacional- el que se controlen los resultados de las comunicaciones, se evalúen los resultados y se compruebe que el mensaje ha llegado en forma comprensible a los receptores. Con demasiada frecuencia se trasmite información sin comunicarla, puesto que la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y nadie podrá nunca saber si se comprendió la comunicación a menos que el emisor reciba retroalimentación.

En la comunicación verbal se debe cuidar el tono, se dice que el tono hace la melodía, por lo que el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice, se hace y cómo se dice, influye sobre la reacción del receptor.

Cuando en una organización, la mayoría de las comunicaciones reúnen los requisitos antes expuestos, es posible generar la confianza, motivación y satisfacción común, lo que se traduce en una gestión eficaz de la comunicación y en los buenos resultados de productividad.

El camino hacia una comunicación eficaz puede ser analizado por medio del modelo del proceso de comunicación, que se presenta en la figura número 3, en donde es posible identificar los elementos críticos del proceso y cómo estos afectan la eficacia de la comunicación.

Figura Nº3: Un Diagrama del Proceso de Comunicación Organizacional



Cabe señalar que este es un proceso complejo donde intervienen aspectos relacionados con las personas -emisor / receptor- como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y las actitudes.

Por lo tanto, en cada etapa pueden ocurrir fallas de comunicación, como:

- En la codificación del mensaje por parte del emisor

¿Cómo lo comunica?

- En la transmisión del mensaje

¿Qué canal es el más adecuado?

- En la decodificación y comprensión del mensaje por parte del receptor

¿Qué quiere comunicar?

¿Qué entiende el receptor?

- En la retroalimentación y comprobación de la comprensión del mensaje por el o los receptores

¿Cómo actúa?

El ruido es un factor importante en el proceso de comunicación, que debe ser manejado en la organización, debido a que el ruido puede interferir con la comunicación eficaz en cualquier etapa del proceso.

La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, tanto de los administradores como toda persona que trabaja hacia un propósito común.

La función de la comunicación es algo más que transmitir información, sino que también se relaciona con emociones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas, para crear motivación en alcanzar las metas de la empresa y confianza en que estas metas en común permitirán el logro de sus propósitos individuales.

Realizar ejercicio nº 5 al 9

2. LOS ASPECTOS CENTRALES DE LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

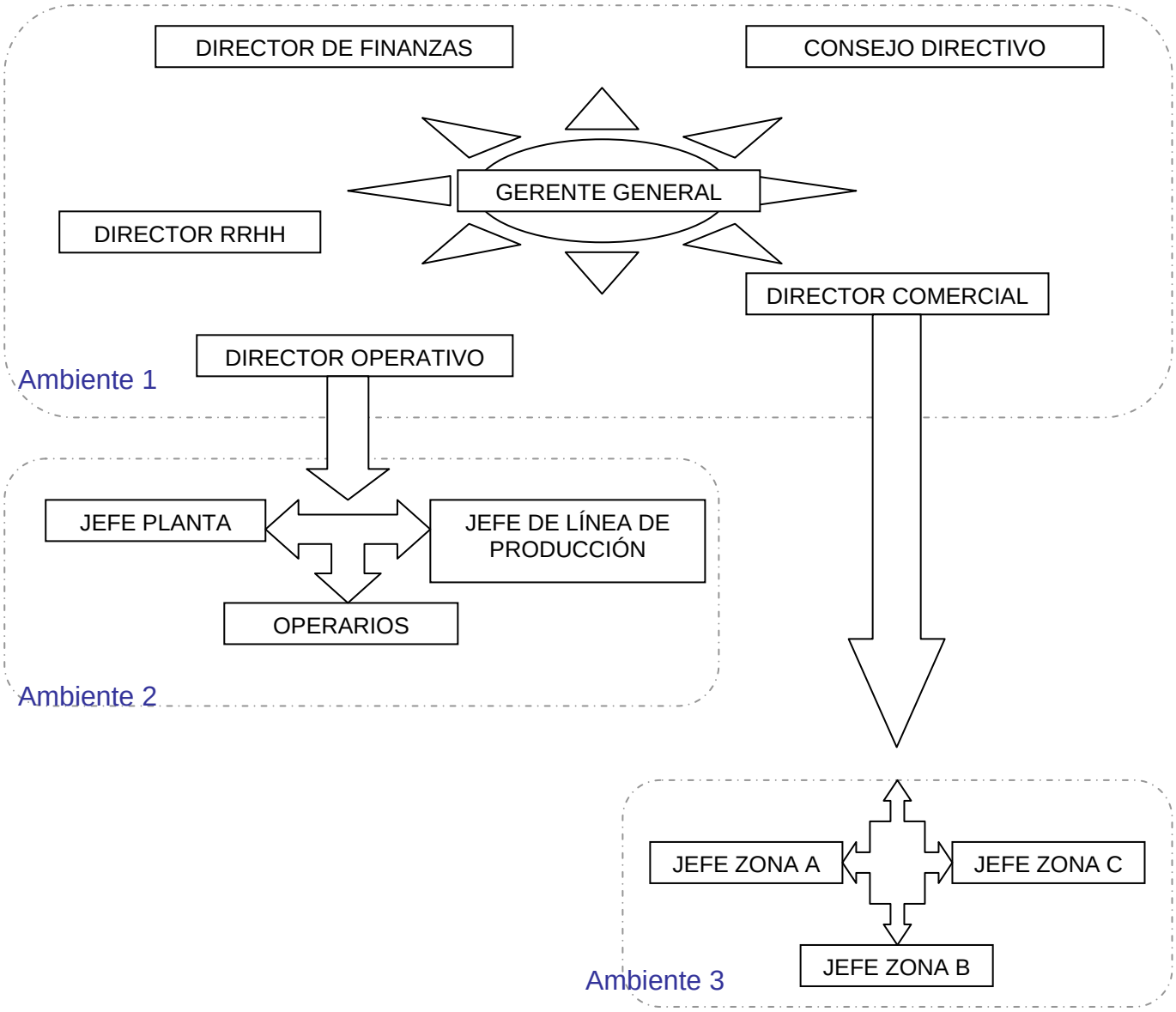
En el seno de una misma estructura organizacional se reúnen individualidades diferentes, las que se encuentran ligadas entre sí por una relación de colaboración y motivados por la consecución de un objetivo común. Esta diversidad de personalidades es el público interno de la empresa, el que debe ser informado, sensibilizado y motivado para trabajar por ese bien común, que es la organización.

Para la empresa existe dos tipos de públicos, uno interno que puede ser el más sensible, y otro externo[2], al cual están destinados los productos y servicios de la empresa. En cuanto al público interno, este se constituye dada la posición de un individuo en una entidad, la cual le confiere un número definido de tareas, las que originan un sistema de relaciones particulares y una visión individualizada de la empresa.

Este sistema de relaciones que suscitan a partir de las tareas y funciones que desempeña cada uno de los miembros de la organización, se pueden esquematizar en la siguiente figura.

[2] Este tipo de público será analizado con mayor profundidad en otra unidad de estudio.

Figura Nº4: La comunicación organizacional: Un juego interno



De esta forma, muy esquemáticamente, podemos decir que: el gerente general comparte el día a día con los directores y el concejo directivo; el director operativo mantiene una relación diaria con el jefe de planta y los jefes de línea de producción; estos últimos a su vez comparten directamente con los operarios; como también, el director comercial que se relaciona con los jefes de ventas por zona. Es decir, al interior de las organizaciones se dan diferentes relaciones de intercambio de información -entre individuos de un mismo departamento, entre individuos de distintos niveles jerárquicos-, que deben ser guiadas por medio de políticas de comunicación interna.

Lo anterior, nos permite identificar ambientes de comunicación para una empresa en particular, como la que se presenta en la figura número 4, los cuales podrán ser analizados como públicos internos diferentes, cuyas demandas de información poseen características y requisitos especiales, por lo tanto utilizan métodos y técnicas de comunicación distintas.

El personal es un público interno de la empresa, un público al que hay que informar y sensibilizar, dependiendo de la distancia que guarde respecto a los problemas, acciones estratégicas, procesos y funciones esenciales, ya sea objetiva (derivada) u subjetiva (efecto).

Distancia Objetiva, cuando se habla de distancia objetiva nos referimos por ejemplo al alejamiento físico de la persona con la empresa.

Por Ejemplo:

Los funcionarios que trabajan en la casa matriz no deben ser informados de cambios en las normas internas de las sedes, debido a que los funcionarios de casa matriz se encuentran a una distancia objetiva de los funcionarios de las sedes locales.

Distancia Subjetiva, la distancia subjetiva habla del efecto de la comunicación, es decir cuando los receptores no tienen interés en lo que se esta comunicando o no se sienten comprometidos o motivados con la información.

Por Ejemplo:

Es posible que el director comercial este informando a los jefes de zonas sobre algunas limitantes para la comercialización, que sólo se dan en la zona A, por lo cual se da una distancia subjetiva de la comunicación al resto de los jefes de zonas.

En síntesis el personal es pues un público sensible que tiene la necesidad de ser informado. Información que debe ser canalizada, controlada y atendida por los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Cuando no se da lo anterior, se corre el riesgo de que la información se de por otras vías incontrolables, como por ejemplo por medio de rumores.

Realizar ejercicio nº 10

CLASE 04

2.1. Las Necesidades que Satisface la Comunicación Interna

Al interior de la organización la comunicación responde a múltiples necesidades, por medio de la cual permite:

a) Crear una identidad de la empresa, que represente y valore cada miembro de la organización. La comunicación interna contribuye a la construcción de la identidad corporativa de la empresa la que será susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, entregando un clima de confianza y motivación.

Antes de continuar, se debe explicitar que se entiende por identidad corporativa al conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee -su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma-. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, permitirá que su mercado objetivo la identifique o la diferencie de las demás, y la coloque en mayor o menor escala en comparación con el mercado.

Es decir, la propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, en resumen la cultura de la empresa. Este punto es parte importante de la comunicación externa de la empresa, dado que lo que proyecten hacia fuera será lo que se comunique a nuestros clientes externos.

Por Ejemplo:

Cuando en la empresa existe un fuerte valor de preocupación por el bienestar de sus trabajadores, este valor marca la identidad de la empresa y conforma la cultura organizacional, en donde cada miembro es “un activo importante para la empresa”.

Esta identidad se construye por medio de la comunicación interna y es una herramienta eficaz para la motivación del personal y, así indirectamente, mejorar la productividad y resultado de la empresa.

b) Por medio de la comunicación interna se trasmite la identidad y cultura empresarial, por lo que es posible profundizar en cada uno de los miembros de la organización de los conocimientos de la empresa como entidad.

Por Ejemplo:

Cuando comunicamos al personal la visión, misión y objetivos de la empresa, y el gran aporte que entrega cada uno al logro de éstos, se les esta transmitiendo un derecho de pertenencia y compromiso con la entidad.

c) La comunicación interna resulta indispensable para conciliar objetivos incongruentes entre si, que defienden dos partes que se contraponen. Lo anterior, quiere decir que muchas veces dos departamentos o áreas independientes de una empresa tienen orientaciones totalmente opuestas con respecto a un tema en particular, como por ejemplo un procedimiento, criterio, decisión de producción, objetivo o estrategia. En estos casos la comunicación interna debe intentar un acuerdo entre las partes y desembocar en una solución conciliadora de ambas maneras de pensar;

Por Ejemplo:

El departamento de atención al cliente se orienta en una atención de calidad y rápida, lo que se contrapone con el objetivo de minimizar costos del departamento de recaudación, con lo que un ejecutivo de atención al cliente debe esperar entre 6 a 10 minutos que el funcionario de recaudación le emita la información de pagos atrasados, dado los pocos recursos que posee este último departamento.

d) La comunicación interna es muy necesaria al momento de informar individualmente a los funcionarios sobre un tema en particular, ya sea en respuesta a una solicitud especial o exponer un problema, conciliar algunos términos laborales, etc.

Por Ejemplo:

Al momento de solicitar un permiso especial, como trabajador debemos acércanos a nuestro superior inmediato y conversar personalmente sobre el asunto. En estos casos, la comunicación interna suele ser el método más utilizado.

e) Otra necesidad que satisface la comunicación interna, es que cumple el rol de hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, tales como una mayor participación de mercado, un record de ventas, la mejora de las técnicas de producción, alcanzar economías de escalas, disminuir considerablemente los costos de producción, etc.

Por Ejemplo:

Junto con los deseos de fin de año, la empresa puede comunicar a todos sus miembros sobre las metas alcanzadas y felicitar a todos por el éxito alcanzado. Este mensaje permite mantener motivados al personal y comenzar con entusiasmo el año; muchas veces este tipo de comunicación interna debe ser coherente con la política de recompensa.

f) La comunicación interna permite a cada uno de los miembros de la organización expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización. Es decir, la comunicación interna es un medio de acceder a la alta dirección para hacer presente nuestro punto de vista sobre los diferentes temas laborales.

Por Ejemplo:

Un operario puede solicitar muchas veces la matención de la máquina que opera a su jefe directo, pero sin obtener ninguna respuesta positiva; a criterio el podrá informar de la situación en instancias superiores por medio de la comunicación interna, por ejemplo una conversación de pasillo con el jefe de planta.

g) Por último, podemos mencionar que la comunicación interna satisface la necesidad de promover una comunicación a todas las escalas, en particular entre los cargos directivos de la empresa.

Por Ejemplo:

La comunicación a escala hace referencia a las reuniones de trabajo, la constitución de equipos de trabajo interdisciplinarios y representativos de toda la organización.

2.2. La Comunicación Interna como una forma de Optimizar los Recursos

La gestión empresarial ha impuesto, desde finales de los años 70, a la comunicación interna como una de sus disciplinas, casi al mismo nivel que la gestión de recursos humanos. Lo anterior, a razón de la evolución del estilo de organizaciones muy autoritarias, jerarquizadas y estructuradas, denominadas “taylorianas[3]”; hacia los modelos más articulados que se basan en la colaboración dinámica, administración participativa, la estructura de equipo, la motivación de los recursos humanos, orientados en la teoría Y, etc.

De esta misma forma se ha concluido que la comunicación interna como una disciplina de la gestión empresarial, es un instrumento eficaz que incide positivamente en la productividad y, por tanto, sobre los logros de la empresa.

[3] Corresponden a las bases teóricas de administración, entregadas por el TAYLOR autor de muchas de las teorías administrativas.

La comunicación interna aporta una “Relación de Familiaridad” a la gestión empresarial, y es esta relación -que se da entre los empleados y la empresa- la que deriva en una sólida cohesión entre personal y la organización y, por consiguiente, mejora su eficacia y producción.

La relación de familiaridad se organiza en torno a tres ejes, que se asocian a tres tipos de relaciones internas, que se dan al interior de la empresa, a saber:

Cuadro Nº2: Relaciones Internas de la Comunicación Interna

Relaciones estrictamente profesionales	Son las que tienen directa relación con la actividad de la empresa. Por ejemplo, cuando el departamento de administración informa sobre la nueva política de redición de fondos o gastos por concepto de caja chica, a los diferentes departamentos de la empresa.
Relaciones de convivencia	Que hace referencia a la comunicación informal que tiene lugar en los pasillos, casinos, reuniones de trabajo, capacitaciones o fiestas de fin de año; este tipo de relaciones condicionan igualmente la motivación por el trabajo, y por ello los resultados de la empresa.
Relaciones de identidad	Las que se asocian a la cultura de empresa. Actualmente, las empresas deben producir sentimientos de pertenencia en sus empleados, como también de solidaridad frente al exterior, para lo cual utiliza la comunicación interna. Un ejemplo típico de estas relaciones son las cabañas de vacaciones, clubes deportivos o comités sociales.

En otras palabras, la gestión de la comunicación interna está relacionada con la gestión de tres tipos de información que necesitan los empleados. Ver cuadro número 3.

Cuadro Nº3: Información pertinente a cada Relación Interna

Información relacionada con su trabajo en la organización	Que hacen referencia a información de interés profesional como salario, condiciones de trabajo, beneficios y garantías.
Información sobre su actividad específica	Este tipo de información tiene por objeto dar a conocer lo se debe hacer -en un puesto de trabajo- y cómo se debe hacer.
Información sobre la empresa	Lo que hace referencia a la relación de identidad que el individuo adquiere con la organización y el grupo, se identifica con sus objetivos y sus políticas.

La comunicación interna puede ser una actividad determinante en algunas circunstancias de la organización, es decir, sino se cuenta con un sistema y canales de comunicación eficientes, es posible que no se puedan subsanar conflictos o situaciones criticas en la empresa.

La necesidad de comunicación interna se impone con toda claridad, en el caso de la comunicación descendente dentro de la organización, sin embargo, su eficacia estará subordinada a la calidad del sistema existente. Es decir, no es posible improvisar sobre la marcha, ya que es indispensable haber instalado antes las vías de comunicación descendente.

En el caso de la comunicación ascendente, como por ejemplo las reacciones de los empleados, su opinión a cambios organizacionales o de trabajo, respuestas a nuevas tecnologías; deben poder expresarse por canales de información ascendente -desde abajo hacia arriba en la jerarquía- conocidos y aceptados.

Todo el mundo parece tener claro que la comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna. Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen buscando una receta adecuada para hacer de la comunicación interna un verdadero elemento de competitividad externa.

Cuando se habla de "gestionar la comunicación interna", nos referimos a gestionar toda la comunicación que fluye dentro de la organización. tanto descendente -desde los niveles superiores de la organización hacia el resto de los empleados- como ascendente -desde los empleados hacia los niveles superiores de la organización-, horizontal -entre los propios empleados, departamentos, unidades- y también informal -comunicación no determinada formalmente y sin intencionalidad organizativa-.

2.3. La Comunicación Interna bien Gestionada

Cuando la organización logra un sistema de comunicación interna efectiva y bien gestionada, le permite alcanzar objetivos en cuanto a:

- Inspirar la acción, dando a conocer y entender los objetivos de negocio, apoyando la evolución hacia la cultura deseada y asegurando que todos los empleados de la organización hayan entendido e interiorizado la misión de la misma.

- Coordinar los esfuerzos de todos para alcanzar las metas, asegurando la coherencia de dichos esfuerzos y facilitando los procesos de toma de decisiones.

- Crear el entorno adecuado, motivando al personal y evitando al máximo posibles distracciones e interrupciones.

- Impulsar el conocimiento en toda la organización provocando el aprendizaje y la innovación, a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno y con los socios externos -clientes, proveedores-.

- Favorecer el desarrollo del talento, creando más oportunidades de desarrollo y aprendizaje a través de una comunicación clara de las mismas y empujando el intercambio de conocimiento.

- Facilitar el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.

Las principales barreras que suelen entorpecer los procesos de comunicación interna en las organizaciones están relacionadas con:

- La falta de formalización de los procesos de comunicación. Es decir, no existen reglas ni políticas sobre dichos procesos o las que existen son inadecuadas.

- La sobreabundancia de información. La era electrónica ha acelerado este proceso ya que mandar, recibir y buscar información está "a un click" de ratón, ahora bien esto trae consigo el problema que a menudo la falta de educación de los usuarios, que no utilizan de manera eficaz las herramientas puede suponer una gran pérdida de tiempo y un aumento del estrés, en particular en las funciones directivas, que suelen ser las más afectadas.

- Mayor importancia de la comunicación descendente. Nos referimos a que en la comunicación interna de flujo descendente ha sido tradicionalmente el principal centro de interés. En los últimos quince años, un gran número de empresas ha realizado esfuerzos para fomentar la comunicación ascendente a través de encuestas de clima y herramientas para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados, pero sin alcanzar los resultados esperados.

Por Ejemplo:

Los buzones de sugerencia es una herramienta utilizada por la mayoría de los supermercados, centros comerciales o grandes tiendas, que no han dando los resultados esperados; tanto para la comunicación interna o externa ascendente.

Se puede explicar la falta de hincapié en la comunicación ascendente u horizontal, dada la confianza que se coloca en los "procesos culturales" de comunicación o, simplemente, por no saber exactamente cómo gestionar la comunicación interna horizontal de manera adecuada.

Sin embargo, la comunicación ascendente es tan crítica como las demás al interior de la organización, en particular a la hora de conseguir una buena coordinación entre los empleados, de innovar, de mejorar nuestras formas de hacer y de aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para toda la organización.

Un aspecto importante en la gestión de la comunicación interna es manejo y control de los flujos de comunicación informal, los que pueden tener un impacto negativo sobre la productividad de la empresa, nos referimos los rumores. Este aspecto es particularmente crítico en entornos de cambio, cuando las personas están preocupadas por los cambios que puedan afectarles personalmente.

Algunos entornos organizacionales, en donde se debe colocar especial énfasis a la comunicación informal son:

- Cuando existe una escasa involucración de los líderes en el proceso de comunicación y como impulsores de la comunicación en toda la organización. A menudo, este problema está relacionado con la falta de competencias de comunicación de los mandos medios – superiores y empleados en general.

- Un exceso de confianza en los medios -ya sean papel o electrónicos-, por lo que se da más importancia a los mismos que a los mensajes y a la estrategia de comunicación. También se observa a menudo el uso de medios inadecuados para la audiencia objetivo, como, por ejemplo, el uso casi exclusivo de la intranet cuando grupos numerosos de empleados tienen dificultades para acceder a la misma.

- La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de comunicación interna, pudiendo coexistir periódicos internos, intranets, correos electrónicos, call center internos, reuniones periódicas, etc., sin homogeneidad ni coherencia entre ellos.

- Cuando los canales de comunicación son demasiado largos, es decir poseen muchos eslabones, lo que hace más lentas las transmisiones de los mensajes y conduce a bloqueos e interrupciones.

Realizar ejercicio nº 11 al 17

CLASE 05

3. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Cabe destacar, en base a los conocimientos que hasta aquí hemos adquiridos, que la "comunicación es un recurso, un activo que hay que saber gestionar" como cualquier otro recursos de la organización. El cómo se gestione este recurso, si bien o mal, define los resultados de la ejecución del plan de comunicación interna adoptado por la organización.

Antes de abordar el tópico, el plan de comunicación interna, debemos sentar las bases de la importancia de la comunicación interna, hoy en día, en las organizaciones, independiente de su forma y tipo.

3.1. El Valor de la Comunicación Interna

La gestión de un sistema de comunicación interna genera múltiples ventajas, tanto para las organizaciones como para las personas, que responden y avalan la necesidad de comunicación en una organización.

La acción coordinada y el trabajo en equipo, que se destacan en las organizaciones actuales, son las que contribuyen a logro de los objetivos estratégicos, desplazando al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada. Es así como, los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio, en donde el pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio "la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización", que le permite obtener a la empresa una ventaja competitiva externa. En cuanto a que en este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Otro de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y la creatividad, es decir se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal, al interior de la organización.

En síntesis una buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico, que hace referencia a cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Lo que nos permite

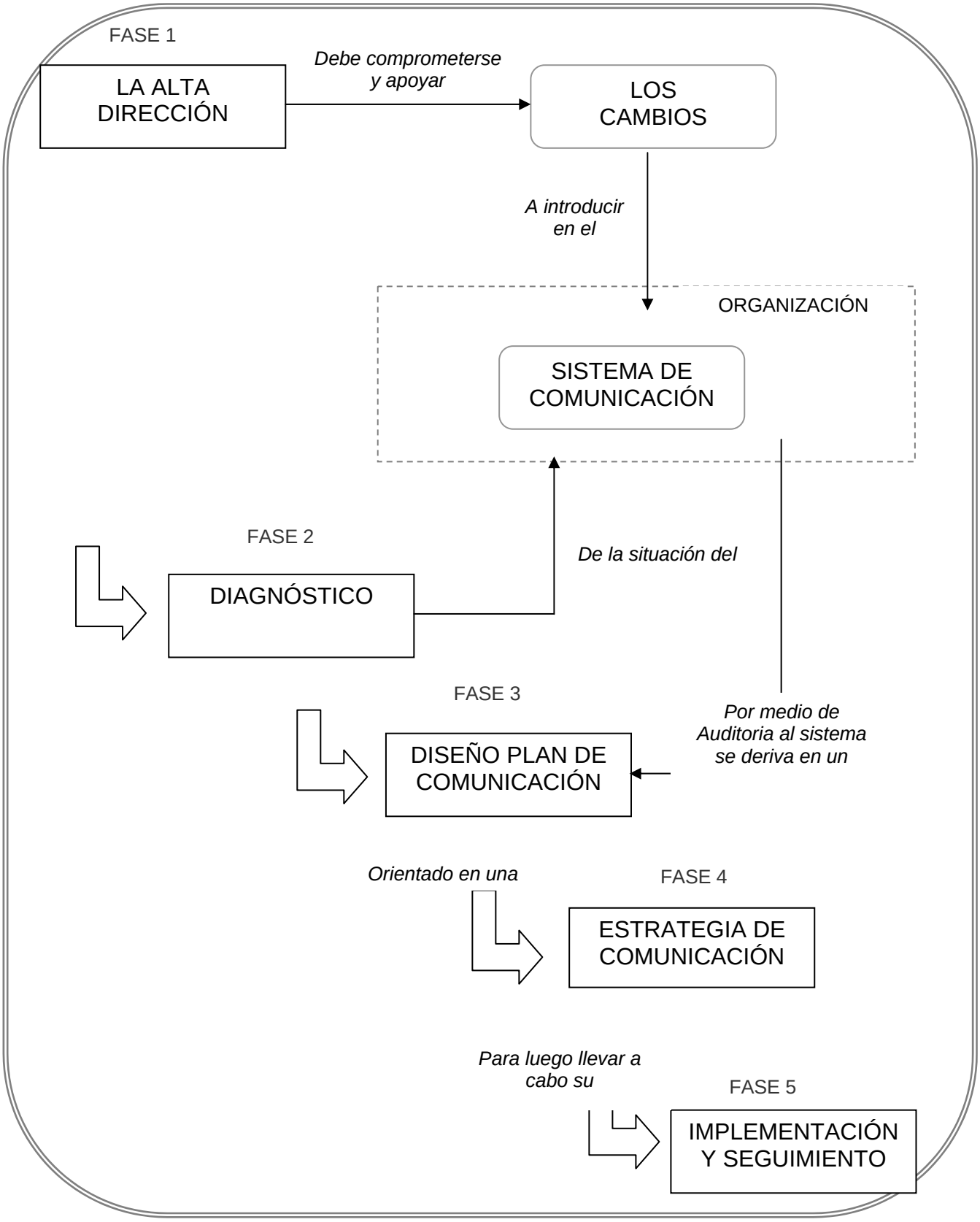
concluir que, en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la alta dirección de la organización.

3.2. Fases del Plan de Comunicación Interna

Para la buena gestión del sistema de comunicación interna se exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado y aceptado en la cultura de la organización, que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y los diferentes grupos que componen la organización.

Esta definición de plan de comunicación interna pasa necesariamente por varias etapas, las que se presentan en la figura número 5.

Figura Nº5: Fases de la planificación de comunicación interna



A continuación se explican más detenidamente cada una de las fases, antes mencionadas, del plan de comunicación interna.

Fase 1: Compromiso de la Alta Dirección

La condición inexcusable, para toda organización en el plan de comunicación interna, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización, ya sea en materia de comunicación interna u otros desafíos de la gestión administrativa.

Fase 2: Diagnóstico de la situación de comunicación interna que vive la organización

Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría o diagnóstico de comunicación interna, y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, identificar cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

Fase 3: Diseño del plan de comunicación interna

Durante esta fase se definen los objetivos de la comunicación interna, se seleccionan los medios y canales de comunicación, y se planifican las acciones a seguir, los tiempos de ejecución, se establecen los mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.

Para una elección adecuada de los medios de comunicación, es conveniente tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc,) el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados), y el tipo de relación de familiaridad.

Esta fase es de vital importancia, dado que en ella se establecen los soportes que nos asegura la eficacia de los flujos comunicativos, los que aportan simultáneamente al cambio de valores y cultura organizativa.

Fase 4: Definición de estrategia de comunicación

Se debe definir una estrategia de comunicación que nos permita sensibilizar, mentalizar y formar en un adecuado sistema de comunicación interna a los empleados, en todos los niveles, para que tomen conciencia de su importancia.

Muchos de los problemas de comunicación, que se dan al interior de las organizaciones, tienen su origen en el carácter o actitud de los individuos, es decir, derivan de la predisposición para interrelacionarse. Dado lo anterior, la estrategia de comunicación que se elija debe buscar un cambio de actitud y el compromiso de los distintos actores implicados, lo que se trasforma en una condición imprescindible para el éxito de la misma.

Fase 5: Implementación y seguimiento

La última fase del plan de comunicación es la implementación de la estrategia, la que debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante -mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables- para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas, de tal forma de poder diseñar acciones correctoras.

Para definir el plan de comunicación interna es importante definir los actores principales de la comunicación; en donde para cada público hay un mensaje; y para cada mensaje un público, o su segmento de público, según la naturaleza de la información que se desea entregar.

Es posible distinguir dos tipos de público, al interior de la organización:

a) Público Directo, este tipo de público es que recibe los mensajes en bruto, es decir, sin mediaciones de nadie, sin transformaciones o sutilezas de ningún tipo.

Por Ejemplo:

Cuando el gerente general informa a los directores, que forman la ata dirección de la organización, que los bonos de fin de año se entregarán de acuerdo a la evaluación de desempeño y calificación que obtenga cada dirección.

b) Públicos Indirectos, se refiere al los individuos al interior de la organización que reciben los mensajes a través de “intermediarios”.

Por Ejemplo:

Cada jefe de departamento, informa a su personal a cargo, que de acuerdo a sus esfuerzos serán recompensados con mayores bonos al final de año, por lo que juntos y comprometidos con nuestra dirección daremos lo mejor.

Otra consideración a tomar en cuenta, antes del plan de comunicación es evaluar el carácter más o menos estratégico del público a informar, en donde se toma en consideración los siguientes aspectos:

- La cadena de comunicación en la que se encuentran, es decir según se trate de un mensaje ascendente, descendente, horizontal o fuera de la estructura jerárquica; dado que los públicos clave no serán los mismos.

- La capacidad de reacción del público a informar, en cuanto a su mentalidad, facilidad de comprensión, grado de aceptación, etc.. Para una mejor comprensión, coloquémonos en la siguiente situación "se debe informar a todo el personal que el 24 de Diciembre será un día normal de trabajo", lo más prudente sería difundir antes el mensaje a un público ya "comprometido con la empresa", a fin de que su reacción positiva arrastre a los demás.

Para finalizar la discusión de este tópico, se deberán elegir entre un soporte de comunicación difundido a gran escala, sin distinción de públicos a informar; o varios soportes de menor envergadura, específicamente adaptados a los diferentes segmentos de público a los que están dirigidos.

Por Ejemplo:

Soporte de comunicación a gran escala, son por ejemplo las revistas de empresas, informes, memos, etc.

Soportes de menor envergadura, como las reuniones de trabajo, capacitaciones por departamento, conversaciones de pasillos, informes especializados, etc..

Realizar ejercicio nº 18 al 19

CLASE 06

3.3. Los Objetivos del Plan de Comunicación Interna

Los planes de comunicación se definen para concebir los criterios básicos de comunicación, ya sean de corto y largo plazo, que nos proporcionan los patrones básicos de trabajo. Estos criterios se conocen como los objetivos de la comunicación interna, los que se clasificarán según:

a) El carácter estratégico de los mismos, es decir, cuando el objetivo es parte de la política global de la empresa o se aboca a conseguir algo accesorio a la estrategia empresarial, más específico.

b) La importancia de las carencias observadas, cuando el objetivo de comunicación responde a las debilidades o problemas existentes en el sistema de comunicación interna que utiliza la empresa.

c) La vigencia contemplada, se refiere a la acción a corto plazo o largo plazo del objetivo.

Por Ejemplo:

Objetivo de carácter estratégico - ¿Se trata de una acción decisiva o accesoria?

"Entregar las condiciones -tanto culturales como ambientales- para que la comunicación interna fluya en todas las direcciones, apoyada por la política de puertas abiertas"

Objetivo que modifica el actual sistema de comunicación

"Modificar el canal de retroalimentación de departamento de producción hacia el departamento de planificación de operación de planta"

3.4. Elección de los Instrumentos de Comunicación Interna

La fórmula más económica, en cuanto a tiempo y costo, para la elección de instrumentos de comunicación interna a ser utilizados para alcanzar los objetivos definidos en el plan, es elegir entre los existentes. Esta fórmula es, no solamente la más económica y la más rápida de realizar, sino también la más apropiada, evita tener que enfrentarse con la dificultad de la aceptación de un nuevo soporte de comunicación por el público a ser informado.

A fin de elaborar un plan de comunicación, antes de la elección de los instrumentos, se debe decidir aspectos claves como:

- Guía de acciones a seguir
- Un sistema de difusión

- Un calendario viable, ciertas operaciones estarán asociadas a la agenda prevista de la empresa (con ocasión de la inauguración de una instalación, de la publicación de un balance financiero, de la celebración de un aniversario, etc.). otras, por el contrario, llamadas "campañas", serán iniciadas con independencia de la agenda de la empresa (reunión de vendedores, organización de clubes de calidad, seminarios de formación, etc.).

- Los emisores, se refiere a determinar la(s) persona(s) que asumirá(n) el papel de informador(es) principal(es), como por ejemplo el presidente, el director de personal, un especialista en la cuestión dentro de la empresa, el director de comunicación, un consultor externo, etc..

Antes de lanzarse a la acción, habrá que asegurarse da la pertinencia de las líneas adoptadas, revisar los diferentes niveles de apreciación y la viabilidad del proyecto de comunicación interna, que se deberá analizar a diferentes niveles, como:

- A Nivel Presupuestario: las perspectivas de comunicación interna -la mayor parte de las veces- se estiman a lo largo de varios años; ahora bien, los presupuestos se deciden anualmente, por lo tanto habrá que analizar y redefinir los medios presupuestarios de año en año.

- A Nivel de Calendario: establecido el calendario del plan de comunicación interna, se deben analizar si son los plazos previstos coherentes, por una parte, y, por otra, si éstos son operativos.

- A Nivel de Recurso Humano: en cuanto a si existe un equipo disponible para lanzar y continuar la operación, como también analizar qué tipo de acogida presentará el plan de comunicación en la empresa.

En el punto anterior se ha presentado un punto muy importante, a ser analizado antes de continuar con nuestro estudio. Las reformas en materia de comunicación interna no son siempre bien recibidas, es posible que cierta clase de prejuicios desfavorables sean heredados de empleados a empleados.

A continuación se presentan los sentimientos habitualmente encontrados ante la resistencia a reformas en la comunicación interna.

a) La desconfianza: cuando existe un escaso presupuesto, no hay un reconocimiento oficial en el organigrama, o no existe un responsable del plan de comunicación interna; la desconfianza aumenta. En estos casos la comunicación está considerada como un mal apenas necesario, que, en cualquier caso, hace más difícil la gestión. Por lo que, en este tipo de empresas se aceptarán sin vacilación las estrategias conducentes a organizar el proceso de comunicación interna, sin por ello reconocer la validez global del procedimiento.

b) La calidez o acogida del plan de comunicación interna: nos referimos al apoyo en cuanto a los presupuestos, instrumentos y equipos importantes, por parte de la organización y los miembros participantes. Este tipo de empresas reafirma su afición a la comunicación, se encariña con sus proezas y predica gustosamente la buena nueva. Se caracterizan por su voluntad de resolver los problemas internos de la organización sirviéndose de la comunicación interna, ésta les parece una actividad fácil, o sea, mágica. Por ser demasiado optimistas, corren el riesgo de verse llamadas al orden por la cruda realidad, ya que la comunicación interna no es la solución para todos los problemas.

c) Lo contrario a la acogida, la dejadez: es decir, cuando hay ausencia de presupuesto específico o importantes defensores del existente plan de comunicación interna, etc. Este tipo de organización le puede convenir a una empresa en una situación de fuerza no expuesta a riesgos internos ni externos -la empresa está apoyada en un mercado estable-. No obstante, en caso de crisis, la caída amenaza con ser dolorosa.

d) La responsabilidad: voluntad expresada de elaborar un plan de comunicación interna coherente, anclado en lo cotidiano, de disponer de útiles puestos a punto; lazos bien establecidos entre la comunicación interna y la gestión de recursos humanos, etc. La situación parece aquí la ideal, en donde los problemas se analizan objetivamente, en términos de roles y de responsabilidades de los actores; los presupuestos están relacionados con sus ambiciones; los resultados serán apreciados a medio y largo plazo.

De este modo, para cada empresa resulta ser indispensable el prever una vía de actuación, adaptada al tipo de resistencias que son de esperar, o que ya se hayan constatado, para el sistema de comunicación interna o sus reformas.

3.5. La Integración del Plan a la Política Comunicacional de la Empresa

Es indispensable que las acciones de comunicación interna y de comunicación externa[4] sean desarrolladas al unísono o, al menos, en coherencia unas con otras, porque el personal, fuera de las horas de oficina, se mezcla con el mercado de clientes. De esta forma estará sometido, y más que cualquier otro por su receptividad en la materia, a los diferentes mensajes que la empresa difunde, como campañas publicitarias, actuaciones ante la prensa, operaciones de comunicación corporativa, entre otras.

Este punto cobra gran relevancia, debido a que un doble lenguaje es particularmente mal recibido, tanto por los empleados como por nuestro mercado objetivo, ¿por qué decir una cosa dentro de casa y predicar lo contrario fuera de ella? En el caso de existir diferencias, el discurso de la empresa en su conjunto es el que quedará desacreditado.

[4] La comunicación externa será abordada a profundidad más adelante en nuestro estudio.

La estrategia de comunicación interna y externa están al servicio de la misma causa. También ambas utilizan soportes, que pueden ser escritos, visuales, audiovisuales, etc., y técnicas semejantes como la organización de acontecimientos, lanzamiento de campañas, etc., es decir una gestión similar.

Sin embargo, lo que está en juego no es de la misma naturaleza entre la comunicación interna y externa. En otras palabras, los efectos inducidos por una operación de comunicación interna difieren radicalmente de los inducidos por una campaña dirigida a clientes, accionistas o periodistas.

Como también, se debe destacar que los mensajes internos y externos no pueden tener el mismo carácter, ya que no basta con seducir al personal en la comunicación interna, sino que además hay que aportarle argumentos e información de fondo.

Aparentemente la formación organizacional no tiene nada que ver con la comunicación interna, no obstante, se encuentran íntimamente ligadas entre sí. Por una parte, porque comparten el mismo campo de la aplicación -el personal- y el mismo objetivo general que se centra en adaptar la empresa a las exigencias actuales y futuras. Por este motivo, deben así participar de la misma visión de la empresa y postular el mismo discurso.

Por otra parte, los esfuerzos de formación están a menudo precedidos o acompañados de operaciones de comunicación interna a fin de explicar sus motivos, de integrarlos en una lógica global, de sensibilizar y motivar al personal.

El plan de comunicación debe integrarse a la cultura de la empresa, la que comprende el conjunto de valores, referencias, ritos, signos, etc., y que fundamentan la concepción que la empresa tiene de sí misma. Esta integración u orientación se basa, además, en las influencias de un cierto número de elementos que no son privativos de la empresa, como la historia, imagen en el mercado, tradiciones de los oficios y profesiones, entre otros factores.

Es importante, antes de implementar el plan de comunicación interna, definir al responsable de la comunicación interna, función que no apareció realmente hasta finales de los años 70, paralelamente al apogeo de la comunicación externa y la gestión de recursos humanos. Anterior a esta fecha, los contenidos o mensajes de comunicación interna eran asumidos por el jefe de personal, por los directivos y jefes de departamento.

Las grandes empresas de hoy, han reconocido la importancia en la gestión de la comunicación al crear un puesto de responsable de la comunicación interna, que da testimonio de la buena disposición de la dirección.

El responsable de la comunicación interna es esencialmente el encargado de la elaboración y de la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna. En donde sus funciones principales son:

- Valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación “descendente”, o sea, de arriba a bajo en la jerarquía).

- Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público al que se dirige.

- Suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa a fin de establecer un verdadero “tejido” de redes de información.

- Asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver (redacción de una circular-oficio-memorandum, escritura de un discurso, organización y desarrollo de una reunión, etc.).

- Mantener relaciones diarias con los representantes del personal.

- Favorecer y mantener un buen clima social.

En cuanto al perfil de este puesto de trabajo “Responsable de comunicación interna”, se define como una persona con experiencia sobre el terreno, competente en materia de recursos humanos, comunicación y gestión; y por lo tanto, ser capaz de dirigir la actuación de la comunicación interna a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Para el reclutamiento o selección de personal, elección de la persona que se desempeñara como responsable de comunicación interna, existen dos formas más habituales que son:

a) Promoción Interna, esta forma de reclutamiento es ventajosa ya que la promoción interna de un miembro de la organización, tiene la virtud de conocer la “casa”. No obstante, puede que esta persona todavía está poco experimentado/a en las prácticas de comunicación interna, lo que representaría una desventaja de esta forma de reclutamiento.

b) Reclutamiento Externo, en este caso se selecciona una persona -profesional idóneo en la materia- que posee las capacidades, habilidades y técnicas de comunicación interna; con la desventaja de no conocer las rutinas de la empresa y que deberá completar un período de inducción.

Como prueba del conocimiento de su función y en razón del carácter estratégico de su función, el responsable de la comunicación interna deberá estar directamente ligado a las instancias de la alta dirección.

Antes hemos señalado que la gestión de la comunicación interna es diferente a la gestión de la comunicación externa, por lo que las relaciones entre comunicación interna y comunicación externa no son nada sencillas y de suponer que una misma persona coordine las dos funciones al interior de una organización, se corre el riesgo de hacerlo en

detrimento de la comunicación interna, a veces percibida como menos rentable o gratificante para la empresa.

Dado lo anterior, cuando las funciones de comunicación -interna y externa- se les atribuyen a dos individuos (o a dos departamentos) distintos, las relaciones entre ellos pueden tornarse algo difícil, ya que las vías y los medios, tanto como los objetivos, difieren entre sí. El responsable de la comunicación externa, que domina generalmente ciertas técnicas tales como las relaciones públicas, la producción audiovisual, las relaciones con la prensa, puede despreciar el trabajo del responsable de la comunicación interna que se ocupa primordialmente de contenidos. Por otra parte, el responsable de la comunicación interna dispone a menudo de presupuestos inferiores para su gestión.

En algunos casos, las grandes empresas crean un departamento de comunicación interna. Las formas de organizar estos departamentos al interior de la empresa son:

- Verticalmente, como un departamento clásico, en donde se estructura jerárquicamente con un jefe de departamento y sus ayudantes.

- Horizontalmente, su estructura por especialización técnica, en donde existen grupos o equipos responsables de distintos programas de comunicación interna.

- Descentralizada, en el marco de empresas cuyas actividades están geográficamente dispersas o muy encasilladas por su independencia. Se pone entonces en funcionamiento una red de responsables de la comunicación interna o corresponsales que se ocupan de hacer el relevo de la información.

Para la integración completa del plan de comunicación a las políticas de la empresa, es importante que se entienda que la gestión de comunicación interna le concierne a todo los miembros que componen la organización. De esta forma, tanto la dirección general, como también los altos ejecutivos, jefes de departamento y, por último, los empleados deben aportar al plan de comunicación.

La participación de los altos ejecutivos, en la integración del plan de comunicación interna, a menudo deberá ser inducida por los responsables de la comunicación. Lo anterior, debido a que éstos sostienen la idea arcaica de que la información es un poder que conviene guardárselo para sí, lo que hace que cada vez se comparta menos información.

En cuanto a los empleados, es importante que puedan transmitir sus ideas y puntos de vistas en forma oportuna (comunicación ascendente), y por otra parte, conocer y manejar los instrumentos de intercambio informativo (comunicación horizontal y vertical), que cuenten con la reserva confidencial y/o el anonimato que sean necesario.

Realizar ejercicio nº 20 al 22

CLASE 07

4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Del punto anterior podemos concluir que, el gestionar un plan de comunicación interna implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación que nos permiten apoyar a las organizaciones.

Los métodos y técnicas que se despliegan para gestionar la comunicación interna están destinados a:

- Promover la comunicación entre los miembros de la organización, de los diferentes niveles.
- Facilitar la integración entre los valores, desarrollo personales, cultura, visión y objetivos empresariales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Contribuir a la motivación del personal y, por ende, mejorar el rendimiento de la organización.

No se debe olvidar que la comunicación interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional, dado que el conjunto de valores, referencias, estilo empresarial, fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma, por lo tanto integran el plan de comunicación. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de los métodos y técnicas de comunicación interna.

4.1. Enfoque de Análisis de la puesta en marcha del Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación interna se analizará como una herramienta de gestión del cambio, por una parte, y como herramienta para la mejora del rendimiento de la organización, por otra.

Se dice herramienta de cambio, dado que la comunicación interna participa en la "visión estratégica" de la organización, por lo que es posible desarrollar el plan de comunicación para comunicar la nueva situación estratégica de la empresa. Como también, apoya la implementación de cambios organizativos, consecuencia de la adopción de nuevos posicionamientos estratégicos, en donde nos permite comunicar los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.

Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en otras palabras permite que los empleados conozcan más la organización.

Otro aspecto de la gestión del cambio en el cual influye el plan de comunicación interna, es que este último afecta el clima dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización. Como también, la puesta en marcha del plan de comunicación permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados.

4.2. Auditar el Sistema de Comunicación Interna (Existente)

El objetivo de auditar el sistema o política de comunicación -que se implementa en la empresa-, es identificar, en el seno de una organización, las necesidades y las aspiraciones en materia de información y de comunicación interna, en conjunto con analizar los puntos fuertes y débiles de la política llevada a cabo hasta el momento, a fin de elaborar o de mejorar la estrategia de comunicación interna.

Cuando se ha establecido una política de comunicación interna, esta debe ser auditada en forma periódica, como una forma de retroalimentar o detectar problemas en el sistema de comunicación implementado en la empresa. Existen dos formas de auditar, la elección de una de ellas dependerá del análisis de sus ventajas y desventajas.

Cuadro Nº 4: Cuadro Comparativo de las Formas de Auditar la Comunicación Interna

Forma Auditoria	Ventaja	Desventaja
Observador Interno (Que puede ser un miembro de la organización)	Un empleado de la empresa será el más adecuado para ajustar sus observaciones a la perspectiva histórica y a la personalidad de la empresa.	La principal desventaja de esta forma de auditoria es lo difícil de ser a la vez juez y parte. Para la dirección, el decidir una auditoria es percibir ya la importancia de su puesta en juego y aceptar una cierta crítica.
Observador Externo (La realiza un asesor externo o una agencia de consultoría especializada en comunicación)	Un asesor externo aporta una visión nueva e imparcial sobre el estado en que se encuentran las relaciones dentro de la empresa y puede proceder a una jerarquización objetiva de prioridades. Además, goza de una gran libertad para expresarse. Es decir, el consultor externo sirve para sacar a la luz lo que ya ha sido detectado por las instancias dirigentes pero que ellas no podían (o no querían) expresar en nombre propio.	Posee una menor comprensión de los asuntos de la empresa y tiene una escasa experiencia de los antecedentes de tipo subjetivo, ya que él está al servicio del cliente (la persona que le ha encargado la auditoria).

Sin duda, la mejor forma de auditoria es una mezcla de ambas, es decir confiar esta tarea a un consultor externo, asociado a un interlocutor interno. Esta modalidad, nos permite tomar las ventajas de un observador interno y las del externo, junto con minimizar las desventajas de su actuar independiente.

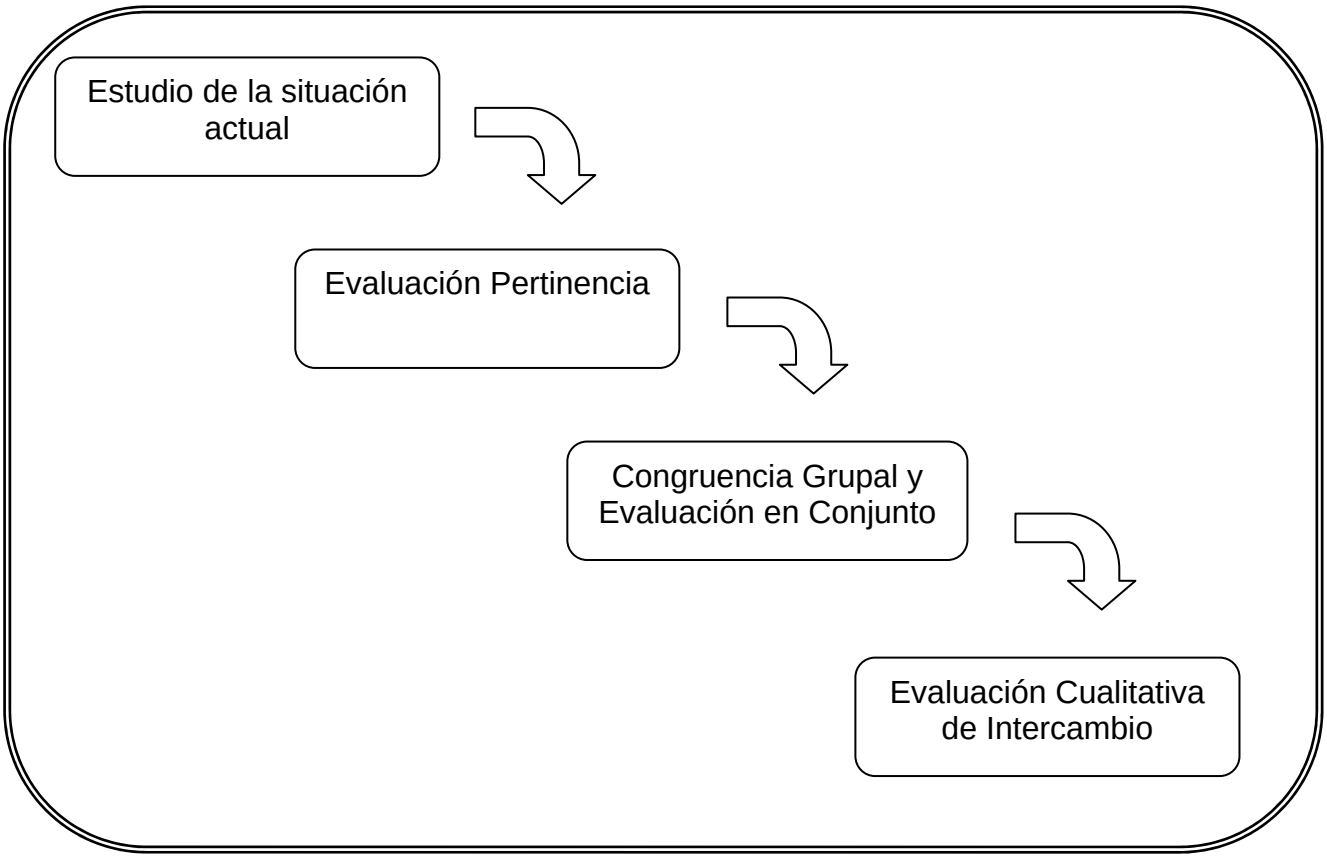
Realizar ejercicio nº 23 al 24

CLASE 08

4.2.1. Metodología de la Auditoria

La metodología a utilizar para auditar el sistema de comunicación interna, de una empresa en particular, se puede estructurar en cuatro pasos generales, de los cuales es posible desprender otras acciones más específicas, ver figura número 6.

Figura Nº6: Metodología a seguir en una Auditoria



Como primer paso, se encuentra el estudio de la situación inicial de la empresa -en cuanto a la comunicación interna-, el cual implica examinar el conjunto de dispositivos de comunicación interna, la relativa pertinencia de las herramientas empleadas, la estrategia, la eficacia, la elección de tiempos, el presupuesto para la implementación, etc.

Este estudio requiere de un trabajo de campo por parte del auditor, pues aunque éste debe tomar como punto de partida los documentos proporcionados por el responsable de la comunicación interna no debe conformarse con ellos. Es recomendable que, se considere cualquier acontecimiento que tenga alguna incidencia en la comunicación interna, aunque no éste considerado tradicionalmente como tal.

Antes de evaluar la pertinencia de las herramientas de comunicación interna, el auditor debe estudiar el actual sistema de comunicación o los efectos de la política comunicacional implementada, identificar sus puntos débiles y fuertes, y evaluar el desempeño en general de la comunicación interna.

El siguiente paso a realizar por el auditor es desarrollar una evaluación de pertinencia en los dispositivos o herramientas de comunicación utilizados. El consultor procede a un examen en profundidad de los diferentes soportes de comunicación por medio de entrevistas, encuestas, informes o sondeos de opinión, etc. Esta base de información le permitirá evaluar su pertinencia, a fin de saber si cumplen con su cometido.

El auditor evalúa -principalmente- la pertinencia de cada instrumento y la del plan de comunicación. La primera evaluación de pertinencia, hace referencia a un estudio objetivo de cada instrumento de comunicación, en cuanto a si:

- ¿Está bien concebido?
- ¿Llega al público al que se encuentra dirigido?
- ¿Consigue el objetivo fijado?
- ¿La relación costos/beneficios (incluyendo los costos no monetarios, tales como el tiempo que se dedica) es satisfactoria?

En forma posterior el auditor evaluará cómo se percibe subjetivamente cada herramienta o soporte de comunicación, en este caso por los receptores de la comunicación. De manera práctica el auditor podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Es bien recibido, aceptado, comprendido por la población a la que desea llegar?
- ¿El fondo y la forma están en armonía?
- ¿El mensaje está en concordancia con la personalidad y los hábitos de la empresa?

Como también, se debe comparar -instrumento a instrumento- las observaciones objetivas y las percepciones subjetivas, a fin de poder establecer un balance. Es posible que un sistema de comunicación este mal concebido, incluso ser un desastre, pero ser eficaz y bien acogido por su público.

La segunda evaluación de pertinencia es al plan de comunicación interna que se implementa en la organización, el cual debe satisfacer criterios tales como:

- La comprensión de la comunicación, es decir que el personal tenga los medios para comprender a la empresa, sus estructuras, su modo de funcionar y sus perspectivas.
- La cohesión que transmite la comunicación, a fin de crear en los empleados un sentimiento de pertenencia y de implicación en la empresa.

- El intercambio de información, que da origen a la creatividad y al espíritu de equipo al interior de la organización.

- La confrontación, a fin de que los empleados puedan de este modo afirmar su papel y su lugar en la empresa.

En un tercer paso de la auditoria, se desarrolla una evaluación en conjunto en cuanto a la congruencia de las herramientas de comunicación interna que se implementan en el plan de comunicación. El análisis de las diferentes herramientas de comunicación interna no es suficiente, es decir, se debe evaluar su actuación en conjunto, a fin de analizar la pertinencia de todo el plan de comunicación.

La congruencia global o evaluación en conjunto hace referencia a la evaluación de las herramientas en aspectos tales como:

- Las polivalencias, es decir, cuando un mismo instrumento puede desempeñar diversos roles.

Por Ejemplo:

Memoradum que comunica que el día 2 de Enero del 2006 se dará como feriado a toda la empresa, como beneficio a la labor desempeñada durante el año y la gestión realizada.

Esta herramienta de comunicación es polivalente, ya que cumple una función informativa y otra de motivación.

- Los solapamientos, cuando diversas herramientas o soportes de comunicación, creados de manera independiente, pueden solaparse entre si.

Por Ejemplo:

Cuando el Director General encomienda al Jefe de Personal la búsqueda de un empleado que merezca una promoción interna, dado que existe un cupo como asistente de producción (Comunicación informal descendente).

Luego, el Director se reúne formalmente con el Jefe de producción para decidir quién será promovido, entre los empleados de producción, personal más pertinente a esta promoción interna (Comunicación Formal).

En esta situación, la primera herramienta de comunicación es falseada por la segunda.

- Las carencias, cuando la actuación en conjunto de herramientas o soportes de comunicación, no satisfacen uno o más criterios de pertinencia del plan de comunicación interna, como lo son la cohesión, comprensión, intercambio, confrontación.

Por Ejemplo:

En el ejemplo anterior, el jefe de personal no comprende cual será su función en la promoción interna, dado que las herramientas de comunicación utilizadas por el director general carecen de comprensión y cohesión.

- Las excepciones, que hacen referencia a tomar en consideración los circuitos de información informales, o que se encuentran fuera del organigrama.

Por Ejemplo:

Si al ejemplo de la promoción interna, se le agrega el hecho de que el director general ha informado personalmente al señor Juanito Pérez, sobre su promoción a asistente de producción, de manera informal y confidencialmente.

Como último paso, en la metodología de auditoria se encuentra la evaluación cualitativa de los intercambios de información.

Al margen de este análisis, conviene preguntarse por la calidad de las relaciones interpersonales, es decir, ningún dispositivo o herramienta de comunicación será eficaz si las formulaciones, las interpretaciones y las reacciones individuales alteran el contenido de los mensajes y deterioran la calidad de la comunicación.

Cuando se traspasa de un interlocutor a otro se corre el riesgo de producirse un fenómeno acumulativo, es decir, una incomprensión genera otra incomprensión, y así sucesivamente.

Por Ejemplo:

Un ejemplo clásico de una incomprensión acumulativa es la dinámica del “teléfono cortado”, actividad que consiste en entregar un mensaje al oído a un receptor, el quién deberá transmitirlo a otro receptor, también al oído; y sucesivamente. El resultado de este ejercicio es una incomprensión del mensaje original.

Otro aspecto a considerar en este paso de la auditoria es la autoevaluación de los que "comunican", es decir, éstos deben someterse a hacer su propia evaluación cualitativa de la información que se intercambia en la comunicación interna. Lo anterior, se puede realizar al responder las siguientes preguntas:

- ¿Como comunicador se ha sabido traducir las intenciones en el mensaje?
- ¿Se ha tenido en cuenta las expectativas y la capacidad de comprensión de sus Interlocutores?
- Por su parte, ¿El interlocutor ha sido colocado en situación de receptividad?
- ¿La relación establecida es equilibrada? En cuanto, a que se esta presente ante un comunicador y un receptor válido.

Es importante rescatar que, la naturaleza de las relaciones interpersonales es principalmente fruto de la cultura de empresa, marcada especialmente por los propietarios y ejecutivos de la alta gerencia, además es reflejo de un cierto modelo de gestión.

Realizar ejercicio nº 25 AL 26

CLASE 09

4.2.2. Instrumentos de Auditoria

Para evaluar las percepciones y las expectativas de los públicos de la empresa frente a las herramientas de comunicación interna pueden adoptarse dos tipos de procedimiento, el cualitativo y el cuantitativo.

El procedimiento cualitativo permite hacer el inventario de las ideas, las opiniones y las expectativas, mientras que el segundo -el cuantitativo- permite medir aquellas ideas, opiniones y expectativas.

Cualquiera sea la herramienta de recolección de datos, ya sea entrevistas -método cualitativo- como también los cuestionarios -método cuantitativo-, debe ser construida para la realidad de la empresa.

Como una forma de profundizar un poco más en los instrumentos de auditoria, se analizará la entrevista y la encuesta, como procedimientos de auditoria -tanto cualitativo como cuantitativo-. Este análisis será comparativo, en cuanto a método cualitativo y cuantitativo.

Cuadro Nº5: Cuadro comparativo entre Entrevista y Encuesta

	Método Cualitativo Entrevista	Método Cuantitativo Encuesta
Descripción	Mediante guías de preguntas se pueden realizar entrevistas o reuniones, recoger opiniones, analizarlas y después agruparlas por categorías.	Las encuestas se realizan mediante un cuestionario escrito, en donde se plantean cuestiones que la mayoría de las veces son formuladas en función de los resultados de un estudio cualitativo. El grupo de discusión, o la entrevista, permite establecer un diagnóstico; y la encuesta medir este diagnóstico.
Objetivo Auditoria de Comunicación	Este procedimiento permite establecer un diagnóstico global de la forma en que la comunicación interna es sentida y apreciada, además de proporcionar pistas para mejorar su apreciación y gestión.	Se trata de medir ciertas dimensiones significativas, como por ejemplo el índice de satisfacción del personal con respecto a una herramienta de comunicación interna, evaluación de la acogida y de la comprensión de un mensaje, etc.
Instrumento	Entrevista, se lleva a cabo por medio de una guía de preguntas abiertas que se aplican a un número reducido de personas, es decir, a representantes de categorías diferentes de empleados de la empresa.	Es una encuesta estadística, realizada sobre la base de un cuestionario escrito, aplicado a una muestra estadísticamente representativa de la población estudiada (el personal en su conjunto, o simplemente una parte de él). El cuestionario está compuesto de preguntas cerradas.
Ventajas	Esta técnica permite obtener respuestas ricas y matizadas, en donde los problemas son abordados en profundidad. Por otra parte, da prueba de una voluntad real de comunicar por parte de quien contrata el estudio. Un estudio cualitativo puede también servir de base para la elaboración de un estudio cuantitativo.	Rapidez de intervención; Resultados limpios, se obtiene una distribución de resultados por categorías, ordenados por dimensiones simples (proporciones, índices, etc.), jerarquizados según diferentes puntos de vistas, etc.; Un costo relativamente modesto, puesto que las respuestas serán explotadas mediante tratamiento estadístico clásico. El procedimiento consiste en realizar periódicamente estudios cuantitativos (mediante un cuestionario invariable del tipo “barómetro”) resulta generalmente bien aceptado.
Desventaja	Costos en cuanto al tiempo de realización, lo que con lleva a: -Un largo plazo entre la iniciativa del estudio y la entrega de resultados. -Un presupuesto importante. -Un costo temporal.	La pobreza de la información recogida, este tipo de estudio sirve para cuantificar dimensiones físicas. No permite conocer en profundidad las ideas (todavía menos los modos de funcionamiento o las actitudes) de las personas interrogadas. Riesgo de confusión, dado que el cuestionario tiene respuestas limitadas.

a) Entrevista

- Cara a cara individual

El cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado es de una duración variable (que va desde una media hora a dos horas). En donde el entrevistador propone un conjunto de preguntas a su interlocutor y le deja una relativa libertad para expresarse, dependiendo de si se trata de una entrevista directiva, semi directiva o no directiva.

Esta técnica se utiliza tanto para los estudios cuantitativos como cualitativos. Es apreciada por la calidad de los resultados obtenidos, gracias a la relación individual que establece el encuestador y que le permite explicar los puntos que resulten oscuros (confusos), tomar nota de una actitud particularmente elocuente (las reacciones son a veces más significativas que las palabras), reorientar el debate, etc.

El entrevistado, por su parte, tiene la oportunidad de expresar sus íntimas convicciones, o de tomar partido, de todo lo que no se podría consignar en un cuestionario autoadministrado.

Por Ejemplo:

Se realiza una entrevista a los jefes de producción de diferentes plantas de producción de la misma compañía, en donde se investiga los efectos de una adecuada planificación de consumo de materiales e inventario en la continuidad de la cadena de producción.

Con esta herramienta es posible que cada uno de los entrevistados expliquen en forma más detallada su experiencia en el tema, de forma de recavar la mayor información posible y analizar las ventajas y desventajas de cada metodología.

Sin embargo, se trata de una herramienta costosa por tiempo y, especialmente, subjetiva. Los resultados dependen a partes iguales de la competencia – habilidad del encuestador y de la relación que se establezca entre éste y su interlocutor.

- Entrevista colectiva, o grupo de discusión

Esta herramienta consiste en reunir a un pequeño grupo de personas como máximo quince, ahora bien con un grupo de diez o doce es lo ideal. El entrevistador propone temas de reflexión que son debatidos colectivamente. La ventaja de esta herramienta se traduce en un ahorro de tiempo importante, tanto para el entrevistador como para la organización implicada, y por tanto en el presupuesto. Además, motiva a la interacción y permite que se revelen diversidad de opiniones muy elocuentes.

Una desventaja seria el hecho de que los resultados muchas veces son falseados, debido a los fenómenos -bien conocidos- del comportamiento en grupo.

b) Cuestionario Autoadministrado

Como su nombre lo indica, se trata de un cuestionario que el encuestado se aplica a sí mismo. Esta técnica es esencialmente utilizada en el marco de las encuestas cuantitativas. Las formas de aplicación de esta herramienta pueden ser:

- Por el superior jerárquico
- Por vía postal al domicilio del encuestado
- Por mediación de los representantes del personal
- En el momento de una manifestación especial

El cuestionario autoadministrado presenta numerosas ventajas, en cuanto a su aplicación:

- Neutralidad, en cuanto a que las respuestas del encuestado no se ven afectadas por la personalidad del encuestador, ni por la cualidad de su relación entre entrevistador y entrevistado.
- Flexibilidad, los encuestados pueden responderlo en el momento de su elección, interrumpirlo, para retomarlo más tarde, etc.
- Densidad, es posible realizar cuestionarios autoadministrados más extensos y detallados que las entrevistas cara a cara o grupal.
- Ahorro de tiempo y reducción de costos, dado que no se necesitan encuestadores en terreno o trabajo de campo.

Sin embargo, esta técnica presenta ciertos inconvenientes que derivan de la situación que rodea a su aplicación y su metodología, a saber:

- Ausencia de espontaneidad, el que contesta puede preparar una respuesta, ir a pedir consejo, enmascarar su opinión, etc.
- Impresión, las contestaciones pecan a menudo de falta de precisión sobre todo si el cuestionario es largo.
- La proporción de respuestas a las preguntas, frecuentemente sucede que quedan preguntas sin contestación, ya sea por falta de atención de quien responde, o por

que se realiza por partes y dejando para el final las preguntas más complicadas o que no se comprenden a cabalidad y que luego se olvidan de responder.

c) Encuesta Telefónica

La encuesta telefónica presenta, en comparación con las herramientas antes estudiadas, las siguientes ventajas:

- Se ahorra en tiempo, ya que su forma de aplicación es más rápida.
- Se reduce el costo de la herramienta a utilizar en la auditoria, dado que el costo de una encuesta telefónica es bastante menor que el de una encuesta cara a cara.
- Una gran flexibilidad, el encuestador no tiene necesidad de desplazarse ni de fijar una cita. Además, si el diálogo se prolonga, siempre se puede proponer al interlocutor continuarlo cara a cara.

Sin embargo, esta técnica de auditoria puede ser mal evaluada o percibida, por causa de dos defectos importantes:

- Los encuestados son en general “molestados” en su lugar de trabajo y tienden a querer abreviar la conversación, dado que tienen otras actividades que realizar. En este caso, los auditores sopesan en forma positiva la rapidez de contacto con el encuestado, sin considerar que la percepción de las encuestas telefónicas es negativa para la mayoría de la población.
- Los encuestados experimentan con frecuencia un sentimiento de desconfianza, no conocen al que les habla, ni el objetivo de la encuesta o el fin de estudio. Por esta razón se muestran poco dispuestos.

Para aminorar estas desventajas o inconvenientes se deben preparar una encuesta telefónica breve -idealmente que no superen los 10 minutos- y versar sobre temas bien conocidos o considerados importantes por las personas interrogadas. En caso contrario, se corre el riesgo de que éstas no contesten o que cuelguen el teléfono.

Realizar ejercicio nº 27 al 28

CLASE 10

4.2.3. Análisis de Resultados

Cuan se ha finalizado la fase de recolección de encuesta, se obtiene un material compuesto de:

- Notas tomadas en cada contacto con la empresa y/o con sus entrevistados;

- Extractos significativos de entrevistas a partir de grabaciones -ya sea en audio o vídeo- y/o de informes por escrito. Con el fin de analizar detalladamente la información recolectada y construir una tipología de respuestas que permita realizar una presentación dinámica de los resultados;

- Sólo se conservan los cuestionarios debidamente contestados, los que serán objeto de un tratamiento estadístico.

De está acumulación de datos, el auditor trata de extraer las grandes líneas matrices: las informaciones que se confirman, las que se completan entre sí y las que se contradicen. A partir de esta fase, la intuición del auditor, su competencia y su experiencia profesional son determinantes.

El análisis de datos se realiza por etapas, en una primera etapa el auditor agrupa o tabula los datos en tablas estadísticas -en esta etapa se realizan pruebas estadísticas que permiten entregar información al auditor-; en la segunda etapa, se elaboraran las conclusiones del trabajo de campo y estadístico; la propuesta de acción forma parte de la tercera etapa del análisis de datos; y como cuarta etapa, el auditor debe señalar los mecanismo o herramienta a utilizar para llevar a cabo las acciones.

Las conclusiones se reúnen en un documento destinado a la dirección general y, en el caso que corresponda, a al departamento de comunicación. Este informe comprende los resultados de las encuestas en cifras, la información constatada y las propuestas de actuación derivadas de una argumentación sólida y de un estudio de viabilidad. El resultado de estas investigaciones será la base de todo trabajo posterior.

La elaboración del informe de las conclusiones, debe respetar algunas reglas básicas como:

- Simplicidad: el informe debe ser de lectura agradable y accesible a los no especialistas, o sea, didáctica.

- Comprensibilidad: los resultados brutos (tales como los datos estadísticos) no deben jamás ser presentados tal cual, sino colocados en perspectiva (histórica, de correlación entre diversas variables, de comparación, etc.).

- Apertura: el auditor debe esforzarse por presentar diversas opciones de interpretación, incluso aunque valore una más que otra.

- Profundización: hay que ir a la búsqueda de explicaciones más allá de las apariencias inmediatas. Entonces, si a la pregunta ritual ¿se considera usted bien informado? se dan contestaciones negativas, habrá que ir a buscar las causas profundas, y no quedarse satisfecho con constatar la desaprobación.

La propuesta de acciones a seguir es la continuación lógica de todo procedimiento de investigación, la cual consiste en describir las grandes líneas de orientación en el trabajo que va a realizar.

Por Ejemplo:

En muchas ocupaciones o profesiones, no se entiende el papel de la comunicación como por ejemplo los maestros panaderos, modistas en un taller de costura y los maestros de la construcción. Por lo tanto, en estos casos el diagnóstico comunicacional debe entregar conclusiones en cuanto a:

- Orientaciones del trabajo: explicar que la comunicación y la eficacia van unidas, implicar a los empleados en la elaboración de redes de información apropiadas;

- La propuesta de instrumentos: adaptación del sistema existente, creación de nuevos útiles de comunicación.

El auditor debe convalidar su plan de actuación por la dirección general, antes de proponerlo a las diferentes categorías del personal. Es posible, que se le pida reformular ciertas propuestas o pensar en otro programa de actuación, dado que la dirección general ha invalidado algunas acciones. Por otra parte, la dirección puede mostrarse opuesta a ciertas interpretaciones o querer arreglar algunas de las soluciones que se han ponderado.

En último lugar, la dirección general puede decidir aplazar para más adelante las líneas de actuación que, aunque pertinentes, pueden hacer correr a la empresa el grave riesgo de desestabilizarse. De lo anterior, antes de formalizar la propuesta se debe considerar:

- El equilibrio de fuerzas y la identidad de la empresa:, de que las reformas se realicen en forma gradual.
- La apertura de la empresa hacia el exterior, su margen de maniobra.

- La especificad de su actividad: estabilidad del mercado, intensidad de la competencia, etc.

La constitución de un grupo de trabajo o de actuación, compuesto por representantes de las diferentes partes implicadas, es una técnica habitualmente utilizada. Permite facilitar la difusión del mensaje que hay que hacer pasar a la gente, vencer las resistencias al cambio y demostrar que las modificaciones que se declaran no son consecuencia del poder "monárquico" del presidente, sino más bien el camino hacia el progreso.

Este tipo de estructura participativa puede adoptar múltiples formas. Las dos más habituales son:

- El grupo piloto, que interviene desde el comienzo -la fase de elaboración de estrategias- y vigila más adelante su aplicación. Regida por una carta de derechos y obligaciones previamente establecida, esta estructura es esencialmente la adoptada por las administraciones locales y regionales, y por las empresas públicas.

- El grupo de reflexión, que no tiene ningún poder de decisión. Se limita a someter a debate propuestas de las que, por otra parte, tampoco se sabe si se pondrán en funcionamiento.

Definidas las grandes líneas de trabajo, hechas las propuestas concretas de acción, como también la solicitud de colaboradores y de conexiones informativas, de lo que se trata ahora es de poner en funcionamiento, por sucesivos ajustes entre la dirección general, el departamento de comunicación interna y la estructura participativa del personal, una plataforma global de comunicación interna.

4.3. Instrumentos de Diálogos en Comunicación

En este apartado se abordarán los instrumentos que se utilizan en la comunicación organizacional para reunir datos, que luego se transformarán en información para la dirección.

4.3.1. La Entrevista Individual

La entrevista individual puede ser regular (evaluación periódica) o puntual (acogida de un empleado en la empresa, anuncio de un cambio de puesto, promoción), a petición del asalariado (solicitud de aumento de sueldo, dimisión) o de la dirección (balance de rendimientos, sanción). Permite al empleado expresarse libremente ante una persona y no ante una autoridad; y permite a la dirección manifestar el deseo de ser escuchada y comprendida.

Además, el diálogo podrá ser constantemente reorientado e irse matizando en función de las reacciones del interlocutor. Finalmente, las observaciones informales hechas durante la entrevista permitirán descubrir desacuerdos larvados, rumores o problemas que hasta entonces han pasados inadvertidos y conciernen, no solamente al interlocutor, sino también a su entorno (departamento, servicio, organización). La dirección podrá así tener una idea de la percepción de la empresa por parte de los asalariados

Este tipo de encuentro cara a cara, dotado de todas las ventajas (pues permite una comunicación directa, de doble sentido –descendente y ascendente-), puede resultar difícil de llevar a cabo, en dos casos:

- Entre individuos que colaboran cotidianamente uno con el otro, este método parece artificial.

- En estructuras fuertemente jerarquizadas (que funcionan para ciertas cosas con un sistema de calificaciones), los asalariados pueden sentir un cierto malestar: no va ser posible un verdadero diálogo.

Por último, hay que advertir que este útil de comunicación interna es muy costoso en cuanto a tiempo empleado.

Para aumentar la eficiencia de tales entrevistas, deben respetarse algunas reglas:

- Las dos partes deberán tener preparados de antemano, en la medida de lo posible, sus argumentos, lo cual, no debe impedir el diálogo.

- Utilizar un lenguaje sencillo, adoptar frente al interlocutor un sentimiento de empatía. Buscar su adhesión y su participación, cuidar la calidad del intercambio, no levantar la sesión sin haber zanjado el asunto.

- Una nota de recapitulación de la entrevista permitirá fijar los diferentes puntos abordados y las decisiones tomadas (en materia de promoción laboral, de calificación, de remuneración, de formación, etc.). Este documento, estrictamente confidencial, será enviado al interesado y a los servicios de la empresa a los que les concierne (superior jerárquico, dirección de personal, departamento administrativo o financiero).

4.3.2. La Reunión

Existen numerosos tipos de reuniones: de información, de formación, de reflexión, de trabajo, de funcionamiento, de toma de decisiones, de investigación, etc.

En una jornada de trabajo, el tiempo dedicado a escuchar a otro se estima en menos de la mitad del tiempo total empleado. La reunión aparece pues como una instancia privilegiada de escucha e intercambio. Sin embargo, lleva mucho tiempo (preparación de la reunión, dirección de la reunión, actas e informes, seguimiento): por eso es indispensable asegurarse todas las posibilidades de éxito.

La reunión consiste en desarrollar las siguientes fases:

- Preparar la reunión: la preparación se desarrolla como la de un seminario: elección de una seminario: elección de una fecha, envío de la convocatoria, definición de un orden del día preciso, organización de las diferentes intervenciones.

- Dirigirla: un responsable, externo o interno, que coordina y conduce los debates. Tradicionalmente, éste abre la sesión recordando el orden del día y el objetivo de la reunión (reflexión formación, información decisión). Presenta a los participantes si no se conocen entre sí, o les ruega que se presenten a sí mismo. El responsable de la reunión tiene además la misión de procurar que todo el mundo participe, esta participación de todos es indispensable para lograr la calidad de los debates y para la motivación de las personas presentes.

- Acompañar los debates: para facilitar la asimilación, se habrán previsto recursos visuales tales como transparencias y uso de paper-boards. Los documentos destinados a ser conservados (síntesis de ideas y cantidades principales en cifras, etc.) serán distribuidos entre todos los participantes.

- Hacer el seguimiento posterior: un acta o informe de la reunión será enviado a los diferentes participantes y a todas las personas interesadas. Cuando se han tomado decisiones, habrá que asegurarse de su puesta efectiva en practica y de que se ajusten a lo convenido.

No existe reunión tipo, por tanto tampoco recomendaciones precisas, sino más bien opciones más o menos convenientes.

El éxito de una reunión depende ampliamente de la competencia personal del responsable de dirigirla: éste debe dar prueba de firmeza (para dirigir el debate), de diplomacia (para aceptar la crítica) y de experto en psicología (para canalizar las relaciones interpersonales, que pueden volverse complicadas por razón de luchas por el poder, de antipatías, de desiguales relaciones de fuerza preexistentes entre los participantes, etc.).

La riqueza de un debate tiene que ver también con la composición de la concurrencia, con la implicación y con el grado de competencia y complementariedad profesional de los miembros que la componen.

Finalmente, si la reunión puede ser una ocasión para intercambiar puntos de vistas, debe serlo también para tomar decisiones. A este respecto, es importante que los pareceres, opiniones, críticas, sugerencias sean atendidos y considerados por igual.

CLASE 11

4.3.3. Instrumentos de Comunicación Ascendente

Los problemas de los empleados pueden ser comunicados a la dirección por diferentes medios de comunicación ascendente, que se conocen como "Reclamaciones al Director", como:

- Entrevista
- Publicación en el periódico interno, en el marco de una comunicación fija dedicada a ello.
- Por correo, especialmente para cuestiones personales.
- En el marco de una campaña de "reclamaciones al director". Este tipo de operación puede ser realizada periódicamente, o, por el contrario, lanzada con ocasión de una reunión importante o de una "gran celebración". En esta última hipótesis, las preguntas o reclamaciones planteadas, generalmente anónimas, son recibidas con anterioridad a la gran celebración, con el compromiso por parte de los participantes de responderlas en el gran momento de su celebración.

El recurso a esta fórmula tiene un doble filo, ciertamente, es un excelente vector de comunicación ascendente, pero sin embargo exige un tratamiento riguroso. Hay que contestar imperativamente (por medio de un artículo, de carta dirigida al personal, o en el curso de una reunión) a todas las reclamaciones que hayan sido, ya sea de forma personal o colectivamente, planteadas. Además esta contestación deberá ser rápida; los asalariados no deberán recibir la impresión de que sus críticas y sus reclamaciones se quedan en papel mojado, so pena de ver que la fórmula se queda sin respuesta. Por último, hay que subrayar que el respeto al anonimato es una condición sine qua non de la libre expresión del personal.

Otro instrumento utilizado en la comunicación ascendentes, es el conocido "Buzón de Sugerencias" , término que aparece en los años 50, desde entonces este método ha sido utilizado con éxito en muchas empresas (concretamente en las cadenas de producción de las fábricas) y en compañía de servicios.

Colocados en diversos puntos de la empresa, en forma de urna o en cajones de cartón, los buzones de sugerencias tienen por objeto permitir a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto a mejoramiento de la calidad, o de la productividad, o de los equipamientos, o de los métodos, plazos, condiciones de trabajo, etc.

Las propuestas recibidas y puestas en práctica no son necesariamente las más complicadas: instalación de un cortinón para evitar una corriente de aire a la entrada de un taller, o, en una cadena de montaje, supresión de una pieza inútil, o mejora de las asistencias de un puesto, o modificaciones conducentes a ganar tiempo, etc. La mayoría de las propuestas son, por otra parte, remitidas por la base; al nivel de un técnico o de un ingeniero, las sugerencias se hacen por otras vías más directas.

Cada propuesta pasa por un circuito bien definido: apertura periódica del buzón de sugerencias; control por parte del departamento correspondiente (dirección de personal, o la dirección de comunicación) de la originalidad de la propuesta (no debe haber sido ya hecha); consulta a un especialista sobre la calidad y la pertinencia de la propuesta; estudio de viabilidad; evaluación de las mejoras resultantes (mejor utilización de un material, optimización de plazos, mejora de la calidad, de la seguridad o de las condiciones de trabajo, economías financieras, etc.); concesión de una prima a quien propone la iniciativa; puesta en práctica de la propuesta.

Se establece generalmente un sistema de primas a fin de motivar la propuesta de iniciativas y de recompensar a sus autores. El montante de las primas puede ser fijado de dos modos: un porcentaje del ahorro obtenido, cuando éste es cuantificable (ahorro de mano de obra, o de material o de tiempo), o bien una suma prefijada, cuando la mejora es cualitativa.

Ha aparecido también un nuevo tipo de buzón de ideas por vía de mensajería telefónica. Esta fórmula es más ágil y más informal (nada de documentos por escrito), permitiendo al empleado hacer sus propuestas, con toda tranquilidad, a las horas que desee (e incluso fuera del horario de trabajo). Sin embargo, generalmente es preferida la fórmula clásica de “buzón de sugerencias”, ya que la presencia física de los buzones en los lugares de trabajo cumple con el papel de provocar la iniciativa. El procedimiento de hacer las sugerencias por escrito, indudablemente incómodo, tiene sin embargo la virtud de imponer un enunciado más claro de las ideas.

Algunas recomendaciones a seguir para la instalación de un buzón de sugerencia para la empresa, a saber:

- Enmarcar el procedimiento: para evitar que los buzones de sugerencias no se conviertan en “buzón de reclamaciones” (lo que sucede frecuentemente), hay que instruir al personal sobre su finalidad propia y, eventualmente, recibir por otras vías las reclamaciones de los asalariados (mediante la organización de sondeos internos).

- Organizar su seguimiento: para que este instrumento sea creíble, es necesario garantizar su seguimiento: recepción de las sugerencias, examen y contestación (por carta personal, por vía del tablón de anuncios, en le periódico interno, etc.) en este sentido, es indispensable fijar el procedimiento de estudio con anterioridad, antes de poner en funcionamiento los buzones. Por respeto al personal, toda sugerencia, incluso sin ser de recibo, merece una contestación.

- Rendir cuenta de los resultados: podría ser útil hacer un balance anual de las aportaciones de este tipo de mecanismos. Esto permitirá dar las gracias a los que han participado en él, y explicarles a los demás su finalidad.

4.3.4. Tecnologías Interactivas

La videoconferencia es una herramienta de comunicación, todavía poco extendido pero en desarrollo constante, la cual permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente alejadas y conectadas entre sí por un sistema de telecomunicación (imagen y sonido). Desde dos estudios conectados, equipados de una cámara y de un monitor, los participantes de la reunión son puestos en contacto, de esta forma pueden verse, conversar e intercambiarse documentos escritos, esquemas o cartas.

Entre otras utilizaciones, se emplea para la enseñanza a distancia, a fin de dispensar la misma formación simultáneamente a diversas instalaciones de la misma empresa.

Por supuesto, la video conferencia no puede reemplazar el contacto humano ni los ricos matices de un encuentro personal directo, sin embargo, los aspectos tecnológicos de este sistema de comunicación a menudo suponen un factor de implicación mutua entre los que intervienen.

El alto costo del equipamiento se compensa con una disminución de los gastos generales de las empresas, este sistema de comunicación permite economizar tiempo, dinero (gastos de desplazamiento, de avión, de hoteles, etc.), energía y estrés, por lo que los mecanismos para la toma de decisiones se ven acelerados.

La videoconferencia no pretende reemplazar la reunión clásica, esencialmente consiste en una comunicación verbal, visual en la que la expresión gestual, el carisma, la personalidad de los participantes tienen poco peso.

Además, este sistema de utilización relativamente compleja necesita la presencia de un técnico. El responsable de dirigir la reunión, así como los participantes, se ven obligados a tener que familiarizarse con este nuevo sistema de comunicación, los que puede resultar necesarios con un tiempo de adaptación y eventualmente una formación previa para superar las exigencias impuestas por este instrumental.

La videoconferencia pueden llegar a reemplazar algunos viajes o desplazamientos de negocios cuando el diálogo ha sido ya establecido, cuando los interlocutores se conocen bien y ya no queda más que atajar las cuestiones previamente tratadas.

Por razón de los costos de comunicación, ésta fórmula incita a un rigor mayor en la preparación y en el desarrollo de la reunión de trabajo, tiene que haber un orden del día preciso, una gran puntualidad en el cumplimiento del tiempo para cada tema, y esto tienen que estar bien documentados.

Este es un instrumental ideal una comunicación estructurada, formalizada y controlada por un individuo (en el marco, por ejemplo, de la enseñanza), o por un pequeño grupo de individuos (en el marco de reuniones de trabajo). Por el contrario, es poco adecuado para objetivos de comunicación más sutiles (persuasión, negociación, motivación).

La mensajería electrónica consiste en transmitir mensajes a destinatarios seleccionados mediante técnicas telemáticas. El receptor tiene acceso a estas informaciones por mediación de uno de estos tres soportes, su PC conectado a una red informática interna y/o por módem (red de teléfono acoplada al ordenador mediante un soporte informático) y/o por servicios de las compañías telefónicas que facilitan el alquiler y/o compra de aparatos de videotextos para conectar al usuario con bancos de datos y últimos sistemas de mensajería citados permiten una polivalencia de utilización (lugar de trabajo/domicilio).

Esta herramienta de comunicación cumple dos funciones principales:

- Creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales.
- Mensajería interactiva, que hace referencia a la transmisión de mensaje de cualquier tipo (mantenimiento de una agenda electrónica, reclamaciones, llamadas, avisos, etc.) destinados a un individuo o a un grupo de individuos.

En materia de difusión de informaciones, las ventajas son evidentes y destacan la rapidez (transmisión de mensajes en tiempo real), interactividad, multidifusión (transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios), confidencialidad (el usuario debe marcar su código personal para abrir el buzón).

Los procedimientos de mensajería electrónica se justifican desde un punto de vista económico general, que se centra principalmente en la disminución del consumo de papel en la comunicación, disminución de las conversaciones telefónicas con la consiguiente economía de tiempo.

Los mensajes así transmitidos deberán ser concisos (y a ser posible ajustarse a una pantalla –en todo caso, no sobrepasar las dos pantallas). Este modo de comunicación todavía no ha entrado a formar parte de la costumbre, no se acepta su impersonalidad, en

la mayoría de los departamentos que conforman la empresa. No obstante, es el medio de comunicación del departamento de atención al cliente con sus clientes internos, otros departamentos de la empresa.

El receptor debe acomodar su voluntad a este procedimiento y, consecuencia, abrir periódicamente su buzón electrónico, consultarlo y ver si tiene mensajes. En el caso que no se revise la información, ésta no va a llegar. Por eso, es importante organizar la promoción de este instrumental mediante campañas de sensibilización interna.

Este modo de comunicación es apropiado para mensajes precisos, urgentes, esencialmente informativos (nada de mensajes polémicos), que conciernen a un individuo o a un grupo de personas. Viene a enriquecer el capital informativo de la empresa, a facilitar los contactos y suprimir algunas llamadas telefónicas.

Esta herramienta de comunicación impone, sin embargo, ciertas reglas:

- Actualizar regularmente las informaciones.
- Simplificar los mensajes para hacerlos comprensibles sobre la pantalla (del videotexto o del ordenador).
- Crear hábito en el usuario.

4.4. Instrumentos de Comunicación para la Inserción en la Empresa

Es fundamental el cómo se da el primer contacto con la empresa, el cual debe permitir la presentación de la empresa al nuevo ingreso, conocer su organización, quienes la componen y sus objetivos, ofrecerle los medios para instalarse en ella y sobre todo crear las condiciones para una inserción personal rápida.

Para satisfacer estas necesidades de comunicación o de inducción al nuevo empleado, se deben privilegiar los contactos directos entre el representante de la organización -queda la acogida- y el que recién ingresa, en donde se presenta al departamento y se le instala en su lugar de trabajo.

Independiente de la modalidad de acogida, se deben respetar algunas reglas tales como:

a) Adaptación, de acuerdo al tipo de cargo o función a desempeñar por quien ingresa, o al nivel jerárquico al cual ingresa, la adaptación del recibimiento es diferente. Es decir, no se entra en el mismo nivel de detalles cuando se hace el recibimiento a un obrero o un capataz o un alto ejecutivo.

b) Disponibilidad, la acogida debe ser respaldada por información cuantitativa, es decir, hay que dar informaciones concretas, prácticas, en cifras y actualizadas.

c) Continuidad, la forma, lenguaje corporal y tono utilizado por el interlocutor que realiza la inducción al empleado, durante la acogida, debe prolongarse durante los días y las semanas siguientes.

Además de los impresos tradicionales entregados a los que visitan la empresa, como los folletos de presentación, un número especial de la revista de la empresa o alguna monografía; son de utilidad para la inducción o acogida de un nuevo empleado. Sin embrago, por muy buenos que puedan ser estos documentos, su impacto puede echarse a perder por causa de un procedimiento inhospitalario de acogida. Los mejores impresos no pueden sustituir el calor de una bienvenida.

Los soportes impresos más usados son:

- Cuadernillo de Bienvenida, es un impreso sencillo, afable y pedagógico; conforme a la imagen que la empresa quiere dar de si misma.
- Cuadros Explicativos, que apoyan eficazmente la presentación oral de la empresa.
- Ficha de Presentación, hace referencia a la presentación del nuevo empleado a los departamentos con los cuales se relacionara en su cargo o función, por medio de una ficha que se hace pública por medio del clásico tablón de anuncios.

Otro método de acogida que permite garantizar una ayuda al recién llegado durante un largo período de tiempo, se trata del “padrinazgo” que le otorga alguien más antiguo, del mismo nivel jerárquico o en un puesto de responsabilidad superior. Por ejemplo, el jefe de planta apadrina a un ingeniero comercial, que recién ha egresado de la universidad y cuya función será crear un sistema de calidad de producción, por lo que la información que le puede entregar su padrino.

CLASE 12

4.5. Método y Eficacia

La comunicación -descendente, ascendente y horizontal- se desarrolla por medio de un método establecido y con un cierto grado, conocido, de eficacia. A continuación se describen el método utilizado según el flujo comunicacional.

4.5.1. Método de la Comunicación Descendente

La comunicación descendente se produce cuando se trasmite información desde las posiciones jerárquicas superiores a las inferiores, su objetivo es mantener informado a los mandos inferiores sobre lo que se espera de ellos y las tareas a realizar.

La empresa debe dar información sobre las siguientes áreas:

- Información sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa
- Información sobre la evolución de los objetivos de la empresa
- Información global de cada actividad que se realiza en la empresa
- Información sobre los planes de carrera al interior de la empresa

La comunicación descendente es eficaz dado que: en primer lugar, proporciona información detallada a las personas en relación al qué debe hacer, el cómo lo debe hacer y qué se espera de ellas. En segundo lugar, cuando se conoce la información exacta se logra evitar los malos entendidos o problemas de interpretación. Tercer, al contar con un plan de comunicación se sabe cuándo informar, de qué forma presentar la información y a quién va dirigida. En cuarto lugar, podemos decir que la comunicación desarrolla el respeto y la consideración entre las personas, y genera confianza entre los superiores y subordinados. Por último, el método de comunicación descendente refuerza la posición de mando jerárquico de las personas, pero los directivos han de tener la preocupación al recibir la información.

Entre los métodos de comunicación descendentes más utilizados están:

- Reuniones cortas de trabajo, donde se pretende dar instrucciones a grupos, informar del desarrollo objetivo, etc..
- Reuniones de formación y reciclaje, el objetivo es informar de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos y su utilización, técnicas de gestión, etc..
- Entrevistas personales, para evaluar el desarrollo personal de los empleados y sus departamentos, para corregir desviaciones sobre metas a conseguir, para detectar los motivos de errores, indisciplinas, etc.
- Manuales de procedimientos, que contienen normas sobre las características de cada puesto de trabajo, normas sobre la política comercial, sobre la composición de la empresa y sus fines, el organigrama de las personas, departamento y sus relaciones.

- Cartas personales, informan sobre objetivos a cubrir, labores a realizar, recordatorio y resumen de acuerdos tomados en anteriores reuniones, felicitaciones por éxitos conseguidos, etc..

- Medios escritos varios, como memorandums, informe anual de la empresa, carteles, boletines internos, diario mural informativo, etc..

4.5.2. Método de la Comunicación Ascendente

En cuanto a la comunicación ascendente esta se produce cuando la comunicación circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores. Es probable que sea la más importante para los directivos, ya que les permite saber lo que funciona y lo que no en la organización, como también les permite el contacto con sus colaboradores, conocer las necesidades del equipo. Lo anterior, permite una toma de decisiones con criterios e información más adecuada.

La comunicación ascendente es eficaz por que ayuda a conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo o departamento, percibir los problemas en el desarrollo de las actividades y la búsqueda de soluciones más adecuadas. Permite conocer con precisión y prontitud lo ocurre en relación con sus competidores y clientes. Este método de comunicación, promueve la participación y aprobación de ideas, ya que los mandos bajos son los que observan que esta pasando en los procesos y pueden aportar mejoras sustanciales, al escuchar estas mejoras de calidad, los empleados tienen la sensación de que son tomados en cuenta y esto es importante.

Es eficaz pues mejora el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos, de esta forma se amplia la capacidad para motivarse e influenciarse mutuamente. Además, produce un adecuado acercamiento a los directivos, logrando de esta forma que las personas de la base acepten y comprendan mejor las decisiones tomadas por los responsables de la empresa.

Como último punto, podemos agregar que la comunicación ascendente sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar si llegó correctamente la información emitida descendente y con qué grado de fidelidad lo hizo.

Los métodos de comunicación ascendente se resumen en:

- Reuniones periódicas con los distintos departamentos de la empresa, en donde la información puede ser oral o representada en forma escrita.

- Entrevistas personales para formalizar sugerencias, quejas, medios que se necesitan para mejorar su labor, etc..

- A través de círculos de calidad, que son reuniones de personas pertenecientes a distintos departamentos, con el fin de encontrar mejorar en el proceso.

- Fomenta las encuestas, es el método que da la oportunidad a la personas para expresar sus puntos de vistas con relación a distintos tema, la ventaja es que se realiza en forma privada y confidencial.

- Sistemas de sugerencias, como son los buzones, cartas al director, línea telefónica específica, etc. Estos sistemas estimulan y crean un buen clima en la organización.

- Mediante partes, informes, formularios u otros impresos.

4.5.3. Método de la Comunicación Horizontal

Es la comunicación entre departamentos, que se desarrolla normalmente en un mismo nivel jerárquico. Las empresas eficaces tratan de fomentar este tipo de comunicación, ya que da origen al concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, lo que logra una mejor coordinación empresarial.

La administración participativa es un factor que facilita la comunicación horizontal en la empresa, otro factor es el conocimiento que las personas puedan tener de las distintas actividades de la empresa, comprendiendo mejor las variables problemáticas que pueden llegar a originar éstas.

La comunicación horizontal es eficiente, pues genera un espíritu de cooperación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos de los departamentos de la empresa, facilita la eliminación de los falsos rumores y malos entendidos, rebajando la presión al aclarar la situación; es más rápida que la comunicación oficial, llegando antes a las personas o departamentos implicados; y por último, facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la empresa.

Este tipo de comunicación se realiza a través de:

- Reuniones de trabajo entre departamentos, se busca rapidez en las decisiones y en los métodos de trabajo.

- Los informes, que contiene información sintetizada y reflexionada, a la cual pueden acceder varias personas, son reflejo de una realidad, cuya neutralidad evita las presiones y tensiones entre los departamentos.

- Comunicados varios, como las cartas internas entre los departamentos, notas, recordatorios de plazos de ejecución, periódicos o revistas internas.

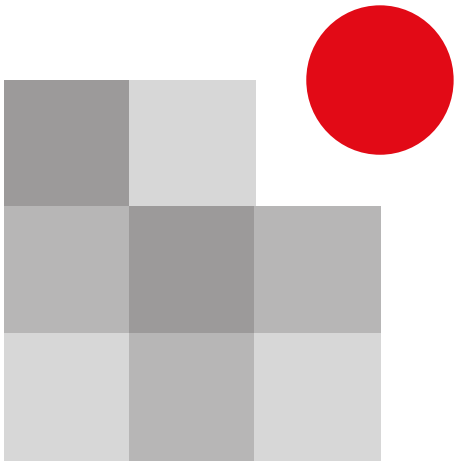
Para finalizar nuestro análisis, se presenta un cuadro comparativo de las barreras de comunicación que debe aventajar cada uno de los métodos antes estudiados.

Cuadro Nº6 : Cuadro comparativo Barrera de Comunicación

Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
Los estilos de dirección, cuando el estilo es más imperativo la comunicación es más escueta. En cambio con un estilo más participativo, se comparte ampliamente toda la información.	Poca disponibilidad de tiempo de los directivos, por lo que difícilmente podrán trasmitir la información los empleados a los mandos medios y superiores.	Distinto lenguaje técnico profesional, los departamentos poseen sus propios tecnicismos, lo que dificulta la comunicación y aumentan los malos entendidos o malas interpretaciones.
Demostrar que se tienen más poder, algunos directivos no les gusta compartir la información pues poseen la creencia de que el estar más informados son más importantes, pero crean un sensación de desconfianza en sus empleados y éstos se guardarán muchas cosas.	Cortes en el organigrama de la comunicación ascendente, debido a que a veces los mandos medios tienen miedo de comunicar a sus superiores los problemas que tienen con sus equipos. Ante entornos conflictivos o departamentos muy dispersos geográficamente.	La importancia que cada departamento se atribuye para sí y con relación a los demás miembros de la organización. Estos antagonismos pueden perjudicar la colaboración y fluidez en la comunicación horinzontal.
Las dimensiones de la empresa, cuando más grandes sean la empresas o más dispersa geográficamente se encuentra, más difícil será la comunicación.	Muchas veces los empleados suponen que los niveles superiores ya están informados, pues ellos son los responsables de los proceso, o no es el momento oportuno para informar.	

Realizar ejercicio nº 29 al 30

RAMO: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

LA COMUNICACIÒN EXTERNA, IMAGEN DE LA EMPRESA

CLASE 01

1. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

En la empresa la comunicación externa esta orientada al conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con el público objetivo o de interés para la actividad de la empresa. Como también, son las actividades tendientes a proyectar una imagen favorable de la empresa con el fin de promover sus actividades, productos y/o servicios.

1.1. ¿Qué se entiende por Comunicación Externa?

De la breve introducción anterior, se puede segregar los conceptos implicados para analizar de forma detallada y simple lo que se entiende por comunicación externa. La comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes. El dar y recibir son actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, dado que se envía información de la organización a los representantes del entorno relevante -actividad comunicativa de dar- y se busca información relevante del entorno para la organización -actividad comunicativa de recibir-.

Como también, la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización, es decir, la información enviada por medio de canales externos se utiliza, principalmente, para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos del entorno relevante. Lo anterior, responde al fin de crear, mantener o mejorar la relación del entorno relevante con la organización, siempre de modo favorable a la empresa.

En cuanto a la imagen que se desea proyectar, existen diversos puntos de vista que hacen referencia a la relación entre las relaciones humanas y las relaciones públicas. Los conceptos actuales en las relaciones públicas indican que además de dirigirse al denominado público del entorno, como el grupo de personas que forman parte de los clientes reales y los clientes potenciales, también se dirigen a todos los componentes de la organización como un todo; por lo que podemos decir que las relaciones públicas actuales incluyen a las relaciones humanas que se dan al interior de la organización.

Lo anterior, nos permite llegar a la conclusión propia de que los términos -relaciones pública y relaciones humanas- tienen directa relación, sino que además son inseparables y, en la actualidad, una no tiene razón de ser sin el desarrollo de la otra. En la literatura, algunos autores, establecen diferencias entre los conceptos dado que las relaciones humanas es una función de un proceso administrativo y que las relaciones públicas buscan desarrollar, mantener e incrementar la confianza de su entorno relevante hacia la organización.

Por Ejemplo:

En la actualidad, la mayoría de las empresas han creado departamentos de atención al cliente, call center u oficinas virtuales, para establecer, mantener y mejorar la relación cliente – empresa; cuya función es recibir información de los clientes, recibir reclamos y gestionarlos, atender requerimientos o brindar información, lo que constituye una función esencialmente de relaciones públicas.

Pero, por otro lado están las empresas exitosas que han sumado a estas funciones, las de brindar accesoria o servicios alternos a sus clientes, e incluso mostrar interés por sus dudas, quejas o sugerencias, como también consideran a los otros departamentos de la empresa como clientes internos a los cuales también deben atender y entender; lo que se atribuye a la función de relaciones humanas.

1.2. El Valor de la Comunicación Externa

El valor de la comunicación externa se centra en el impacto que tienen las actividades de comunicación, ya sea para crear, mantener o mejorar la relación con su entorno relevante o proyectar una imagen favorable, en la empresa y su entorno.

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo -comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.- es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad o mercado objetivo. Por lo que, la dinámica es una sola y es que la empresa desea satisfacer las necesidades del mercado de una manera rentable, que no es más que los objetivos del marketing.

Sabemos, que el marketing tiene por objeto satisfacer las necesidades de los consumidores, de forma que es fundamental el establecer un proceso de comunicación entre la empresa y sus consumidores, clientes o entorno relevante. A continuación se presentan los dos grandes flujos que contempla el marketing.

Figura Nº1: Los Flujos del Marketing

Lo que se observa en la figura 1, es que la empresa suministra productos o servicios a sus compradores, y a cambio recibe dinero. Este flujo bidireccional, deberá sustentarse en un mutuo conocimiento de los consumidores, por parte de la empresa proveedora y de los productos ofrecidos, lo que nos lleva a otro flujo en donde la organización comunica y proyecta una imagen -favorable- a su entorno y éste a su vez entrega información, en cuanto a nuevas necesidades, grado de satisfacción, imagen que proyectan como empresa, etc..

Por Ejemplo:

Los flujos de marketing en las instituciones funcionan de manera análoga a las empresas comerciales, aunque la percepción del "pago" o entrega de dinero por parte de sus clientes, compradores o consumidores, puede reflejarse de otra forma no material, como los votos en una elección, matriculas efectivas, disminución de accidentes, rehabilitaciones, etc.

Retomemos el segundo flujo bidireccional, si se desea ofrecer productos que realmente satisfagan las necesidades de los consumidores, es necesario que la organización realmente ofrezca ese producto o servicio, o mejorar el que poseen; para lo que necesitan investigar cuáles son sus necesidades no cubiertas, escuchar sus comentarios a nuestros productos, sus sugerencias y criticas. Ahora, la pregunta clave es ¿Cómo se comunica, la organización, con sus clientes para conocer sus necesidades?

Una respuesta a lo anterior son las herramientas que se tienen a disposición de los sistemas de investigación de marketing. En donde, las principales fuentes de información son i) los datos internos de la empresa, como quejas y reclamos, sugerencias, datos numéricos de consumos, devoluciones, mil aspectos que conectan al cliente con la organización; ii)

empresa de investigación de mercado, que recopilarán y analizarán por orden de la empresa los datos primarios, recogidos en el campo por medio de encuestas, o datos publicados que ayuden a comprender las actitudes o cambios en las actitudes de los consumidores, iii) finalmente, por medio de la fuerza de ventas que actúa como receptora de las sugerencias de los clientes, se convierte en un elemento de gran valor para el sistema de comunicación del marketing.

La comunicación de la empresa a los consumidores, clientes y/o compradores, que hace referencia a la manera en que se dice al cliente lo que se puede realizar por él, se realiza a través de la publicidad o la fuerza de ventas; como también a la forma que se proyecta una imagen hacia éstos.

En los años 60, se define el elemento teórico del "marketing mix", que describe cuatro variables o cuatro grandes grupos donde se encierran todas las acciones de marketing de una empresa. Las cuales son:

i) el producto,

ii) el precio,

iii) la distribución o plaza, y

iv) la comunicación o promoción.

Estas cuatro variables, han recibido el nombre popular de marketing mix y en la actualidad son manejadas por casi todos los profesionales.

Podemos entender la relación entre estas variables de la siguiente forma, es obvio que para vender se requiere un producto y no cualquier producto, sino un producto que satisfaga los requerimientos del mercado; el producto deberá tener un precio relacionado con las características que posee, es decir con las ventajas que aporta al consumidor; no basta con disponer de un buen producto a un precio adecuado, además debe estar disponible en el lugar o plaza donde puede ser comprado; finalmente la variable comunicación[1], la comunicación al cliente engloba los conceptos de publicidad y fuerza de ventas, que se presentan como dos canales para llegar al cliente de manera efectiva.

No debemos olvidar, que existe un aspecto concreto conocido como relaciones públicas, que también podría incluirse dentro del apartado genérico de la comunicación, pero, que como vimos, no habla de manera directa de nuestros productos o servicios, sino que

[1] La variable comunicación se ha traducido de la palabra en inglés Promotion, pero cabe señalar que la palabra en español promoción tiene un significado más restringido para los profesionales de marketing, entendiendo por ésta a la "promoción de ventas", que incluye los descuentos promocionales, las demostraciones in situ y otras acciones promocionales, que si bien pertenecen a el concepto de comunicación, dan una idea más restringida.

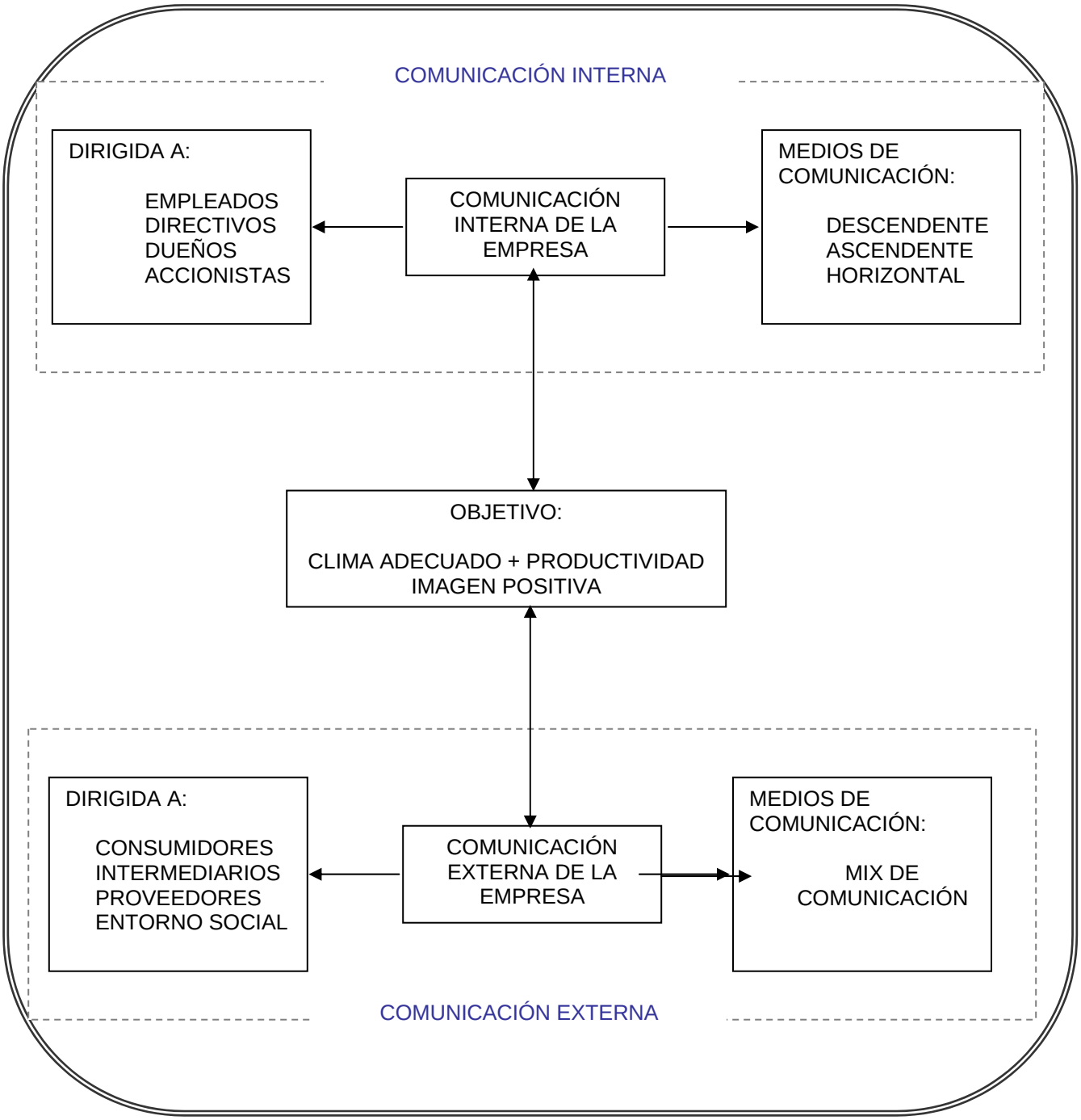
comunica aspectos tales como: lo que puede hacer nuestra empresa por la ecología o el aporte a la formación de los hijos de empleados, etc., en definitiva las acciones que proyectan una imagen de la empresa a su entorno relevante. Los medios de comunicación masivos son de gran importancia para hacer llegar al público en general un mensaje concreto de la organización.

En la actualidad, las empresas son conscientes de la importancia que tienen para el público la comunicación que entregue la empresa, además de servirles como un punto de contacto con la organización y de esa forma establecer una relación comercial.

1.3. Los Objetivos de la Comunicación Externa

Recordemos, que los objetivos que persigue toda empresa en su plan de comunicación global son la Creación de una Imagen Positiva, Productividad y Clima Adecuado, como podemos observar en la figura número 2, tanto internamente como externamente.

Figura Nº2: Comunicación Organizacional



La comunicación externa de la empresa tiene por propósito lograr una comunicación lo más efectiva posible y conseguir que sus receptores capten los objetivos propuestos, que principalmente son:

i) Que se conozca la identidad de la empresa, su imagen, filosofía, qué productos fábrica y los servicios que ofrece.

ii) Que los clientes intermedios y consumidores finales prefieran sus productos y servicios por sobre los de la competencia.

CLASE 02

Es posible extrapolar de lo anterior que la comunicación externa tiene funciones y objetivos que cumplir, además de dirigirse a un público objetivo. A continuación se analiza cada una de las funciones de la comunicación externa:

a) Función de Comunicar e Informar: la comunicación tiene como función esencial el comunicar e informar de tres temas a) de la empresa, b) de los productos, y c) de las garantías y servicios postventa. En el siguiente cuadro se presenta ejemplo prácticos de cada tema a comunicar por parte de la empresa al público objetivo.

Cuadro Nº1: Función de Comunicar e Informar

Tema	Ejemplos
De la Empresa	En la página web **www.conocecocacola.com**, The Coca-Cola Company comunica a su entorno relevante sobre quienes son en el mundo; "La Compañía Coca-Cola es la mayor compañía de refrescos del mundo. Coca-Cola comercializa 4 de las 5 marcas de refrescos más vendidas a nivel mundial: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta y Sprite. Coca-Cola produce más de 400 marcas entre refrescos, aguas, zumos, tés y cafés en todo el mundo. Coca-Cola comercializa sus productos en más de 200 países, y en cada uno de esos países se ha establecido como parte de la comunidad, como un negocio local que crea puestos de trabajo y desarrolla iniciativas culturales y medioambientales." También posee una revista corporativa. Se puede comunicar de la empresa aspectos como: -Su composición -Sus instalaciones -Sus métodos de fabricación -Su organización -Sus objetivos y fines -Sus contribuciones a la sociedad, etc.
	En la misma página, la compañía Coca – Cola comunica a su público objetivo sobre sus productos; "Coca-Cola es la bebida refrescante más vendida en la historia, además de ser el producto más popular en el mundo. Creada en Atlanta, Georgia por John S. Perberton, Coca-cola fue la primera

De los Productos	bebida en ser ofrecida en una fuente de soda mezclando jarabe de Coca-Cola con agua carbonatada. Coca-Cola fue registrada como marca en 1887 y ya en 1895 era vendida en todo el territorio de Estados Unidos. Coca-Cola es una bebida universal que trasciende todas las culturas. Una Coca-Cola bien fría nos hace disfrutar de cada instante de nuestras vidas de una forma especial. Por su sabor único y su carácter refrescante y auténtico, Coca-Cola añade magia a cada momento, sobre todo cuando nos estamos divirtiendo con nuestros amigos. Información nutricional es 180 Kj, 44 Kcal, 0 proteínas, 10,6 hidratos de carbono, 0 grasas". Aspectos del producto que se comunican: -Lanzamiento de nuevos productos -Usos de los productos -Ventajas de calidad y durabilidad del producto -Nuevas aplicaciones -Cambio de Modelos o modificaciones a los productos -Precios y costos de mantenimiento, etc.
De las Garantías y Servicios Postventa	Las empresas deben de comunicar a su público objetivo sobre las garantías y servicios postventa de los productos, es así como "la compañía Coca-Cola España dispone desde 1991 de un Servicio de Atención al Consumidor que fue pionero en este tipo de servicio en España. El Servicio cuenta con un número de teléfono que se encuentra en todos los envases de nuestros productos y que atiende todas las dudas y preguntas que puedan plantear los consumidores".

Los objetivos que esta función de la comunicación es crear entre otras cosas:

- La imagen global de empresa,
- La imagen de marca de los productos,
- Neutralizar las acciones de comunicación comercial que pueda realizar la competencia,
- Facilitar la acción de los otros medios que utilice la empresa en su promoción comercial.

b) Función de inducir y persuadir hacia la compra: la comunicación externa debe ser capaz de convencer al público objetivo de que compre los productos de la empresa, persuadir a los clientes y los de la competencia que los productos o servicios de la empresa son superiores

en beneficio y ventajas a la de sus competidores. Se debe convencer y demostrar con información y argumentos, cómo el producto o servicio de la empresa satisface las necesidades del cliente, y en otros casos cambiar la percepción que se tiene del producto o servicio, de sus atributos y cualidades.

Por Ejemplo:

El spot televisivo de Sprite de la compañía de Coca –Cola "La imagen es nada, la sed es todo", es sin duda una comunicación externa que intenta inducir y persuadir a que se compre el producto.

Esta función de la comunicación externa tiene por objetivos, conseguir en los mercados seleccionados:

- Ofrecer juntos a otros elementos del marketing mix un clima positivo en el lugar o punto de venta,
- Demostrar las ventajas diferenciales del producto o servicio que se ofrece,
- Lograr que el público relevante compre el producto o servicio.

La publicidad es una de las principales herramientas que las empresas utilizan para dirigir las comunicaciones externas persuasivas al público objetivo. Como también, la publicidad puede tener muchos objetivos, a mencionar la creación de la imagen corporativa a largo plazo de organización, la creación de la imagen a largo plazo de una marca concreta, entregar información sobre oportunidad, servicio o acontecimiento, anuncio de una oferta especial y defensa de una causa particular por parte de la empresa.

c) Función de fidelizar y recordar al cliente: la comunicación externa debe ser capaz de crear una imagen de marca perdurable en la mente de los consumidores, crear una fidelidad hacia la imagen comercial, recordar al cliente dónde puede adquirir los productos, ofrecer periódicamente incentivos promocionales para provocar la repetición de compra, asegurar al público que la empresa respalda y garantiza los productos adquiridos.

Por Ejemplo:

Una forma de fidelizar a nuestros clientes es “predicar con el ejemplo”, es decir, el personal de contacto directo con el cliente debe ver en los directores de la empresa un modelo, una conducta por imitar.

Supongamos que un alto ejecutivo de The Coca – Cola Company, invita algunos de sus colaboradores más directos a un asado en su casa, para celebrar el desempeño alcanzado en el año. Una vez en la comida, la bebida gaseosa que les ofrece el anfitrión es Pepsi, lo que contradice todo su discurso de motivación y, en cierto grado de fidelización, de sus empleados, y por transferencia a sus clientes.

El objetivo de esta función de la comunicación externa es importante para entregar confianza a los clientes que desean estar tranquilos y saber que los productos comprados son de empresas establecidas y que tienen voluntad de perdurar en el mercado con el tiempo. Para lo cual, estas empresas, invierten en investigación y desarrollo de nuevos productos.

La función de fidelizar y recordar al cliente quien es la empresa proveedora, es vital para la empresa, ya que puede afrontar nuevos proyectos al saber que cuenta con el apoyo de una parte importante del mercado y que garantiza su continuidad en la industria.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las técnicas más utilizadas por las empresas, que aplican con el objetivo de retener y fidelizar los clientes.

Cuadro Nº2: Resumen de las Técnicas para Fidelizar a los clientes

1) Mostrar una verdadera preocupación y obsesión por la Calidad en la Atención al Cliente, lo que se obtiene con un mensaje sincero y correctamente dirigido.
2) Predicar con el ejemplo, es decir, el personal a cargo que tiene contacto directo con el cliente debe observar la conducta de sus modelos a seguir en la organización, ver en los directores de la empresa un modelo, una conducta por imitar.
3) Seleccionar y capacitar a la gente adecuada, ya sea para la fuerza de ventas, recepcionistas y todo aquel que tenga contacto con el cliente y en todo puesto de la empresa, es clave seleccionar personal competente y capaz, y ubicarlo en el lugar donde realmente rinda al máximo de sus posibilidades gracias a los conocimientos y habilidades que posee. Como también, capacitar al personal constantemente. en especial aquel que esta en contacto directo con el cliente.
4) Colocar al Cliente en un segundo lugar en el orden de prioridades, debemos recordar que la prioridad número uno deben ser los recursos humanos.
5) Recordemos que las relaciones de la empresa con sus clientes reflejan directamente las relaciones de la empresa con sus empleados.
6) Buscar nuevas ideas en su personal para mejorar el contacto con el Cliente.
7) Preocuparse por brindar la mejor atención al cliente en la industria, de manera que los clientes nunca olviden la “experiencia de servicio” que han vivido con la empresa.
8) Saber escuchar a sus Clientes, el escuchar las quejas, comentarios o sugerencias de nuestros clientes es aprender.
9) Corregir los errores, el prestigio de la empresa se juega en la solución de los problemas que pudieran o no existir en los procesos de la empresa.
10) Otorgar en todo momento más de lo prometido, ir más allá de la simple satisfacción de la necesidad básica del cliente.
11) Ser honestos y transparentes con los Clientes.
12) Brindar la misma excelencia en todas las áreas de la empresa.

Cabe señalar, que para que la comunicación externa cumpla con eficacia las funciones -antes descritas-, las acciones que implican las funciones deben estar dirigidas a un público objetivo.

Definición de Público Objetivo:

Es posible definir al público objetivo como "un conjunto del mercado seleccionado, que está compuesto por los clientes intermediarios -canal de distribución-, los consumidores actuales y los futuros potenciales; cuyas necesidades son cubiertas por los productos o servicios que la empresa ofrece".

Por otro lado, este concepto también hace referencia al conjunto de personas y organizaciones a los que la empresa dirige sus mensajes. En donde el grupo al que principalmente se dirige, es el conocido como público- objetivo final formado por todos aquellos consumidores finales de nuestro producto y que es el grupo más numeroso; luego están otros grupos menos numerosos conocidos como público- objetivo intermedio, formado por todos aquellos grupos que influyen de forma directa en la decisión de compra del consumidor final, en donde encontramos los intermediarios o distribuidores, a los influenciadores o prescriptores, y otros actores del entorno.

De esta definición derivan algunos conceptos, que la comunicación externa debe contemplar para dirigir sus acciones, que deben ser analizados en forma separada.

i) Los consumidores, son aquellas personas o grupo de personas que compran o adquieren un producto o servicio, depende de ellas el uso que le den a éste. Ahora, las empresas para conseguir que los consumidores prueben o utilicen los productos o servicios, o que aumenten la cantidad comprada por éstos, o se incrementen los consumidores, deben dirigir su comunicación externa en forma diferenciada a su público objetivo. Para lo cual se distinguirá tres tipos de clientes: los actuales y que nos compran habitualmente; los de la competencia y que se desea que se cambien de proveedor; y los potenciales que son los que se incorporan a mercado por primera vez.

Por Ejemplo:

Analicemos el "manejo comunicacional" que se ha instaurado en la administración del Estado, con el ex – presidente Ricardo Lagos. En donde, su mensaje o acciones de comunicación externa se dirigió a los "congresistas de la Concertación interpelándolos por no asistir a las sesiones del Congreso para aprobar proyectos importantes para el gobierno como por ejemplo la creación del Consejo de la Cultura"; a los "parlamentarios de oposición los llama a aprobar proyectos de ley que se enmarcan dentro de la Agenda Pro Crecimiento impulsada por los empresarios"; a los "empresarios les promete reactivar dicha Agenda y los anima a invertir"; al "ciudadano medio le dice que se castigará la corrupción, caiga quien caiga".

Extracto "El Poder desde la Comunicación" , Revista Realidad – Noviembre 2002
Verónica Neghme Echeverría

Este ejemplo nos permite visualizar dos puntos importantes en materia de comunicación, uno es el alcance que hoy tiene la comunicación externa y el otro, como los mensajes están segmentados de acuerdo a los diferentes públicos a los que se dirige y busca acercarse a lo que la gente opina por medio de las encuestas o investigaciones de mercado.

ii) Los intermediarios, son aquellas empresas que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar a los clientes (consumidores). La comunicación externa se debe dirigir a los intermediarios con el objeto de que, éstos dediquen la mayor atención posible hacia la empresa en detrimento o menoscabo de la competencia. El objetivo empresarial es incrementar los pedidos, ampliar la gama de producto distribuidas y ayudar a la rotación rápida de las existencias.

Por Ejemplo:

La estrategia de marketing que se conoce como “push”, consiste en elegir a los intermediarios como el público objetivo, lo que se traduce en que la comunicación externa va dirigida principalmente a los intermediarios del canal de distribución, mayoristas y minoristas, y se trata de persuadirlos para que presten más atención al producto de la empresa y, por ende, traten de incentivar a los consumidores para que compren nuestro producto.

Caterpillar dirige su comunicación externa a su rede de distribuidores locales, dada la especialización técnica que requiere la compra de uno de sus productos. Cuyo mensaje es “un equipo caterpillar es una inversión importante y es necesario que alguien que hable su idioma le dé la mano, le mire a los ojos y le diga unas palabras. Confiamos en ellos para que le proporcionen el servicio al cliente que nos diferencia de la competencia”.

Es ahí donde interviene su distribuidor local -el intermediario-, para que persuada al cliente de la calidad de un equipo caterpillar, además estos pueden proporcionarles asesoría de nuestros productos, soluciones y experiencia, saben más sobre su mercado local, sobre usted mismo y sobre su negocio, que lo que la empresa mundial podría saber.

iii) Los influenciadores o prescriptores, que son las personas u organismos que sin vender directamente los productos o servicios de la empresa, influyen directamente en la decisión de compra de los clientes. En este grupo se encuentran los visitadores médicos, consultores, arquitectos, entre otros. El objetivo de dirigir la comunicación externa a los influenciadores es crear en ellos, una percepción y confianza, en la imagen de marca, lo que deriva que puedan recomendar los productos dadas las especificaciones técnicas, de calidad, diseño, usos o características específicas, que ellos sugieren al cliente.

Por Ejemplo:

Para productos de alta calidad, como Caterpillar, es posible que su comunicación se dirija tanto a los canales de distribución -intermediarios- como a los influenciadores -intermediarios con poder de influir en las decisiones del comprador final-. Este tipo de estrategia suele utilizarse para productos de alta calidad, y la fuerza de venta juega un papel importante porque la comunicación es eminentemente personal.

Es así como, caterpillar dirige el siguiente mensaje "tanto si su operación es de minería, como si es un contratista independiente, debe maximizar su tiempo de actividad. Hemos creado una amplia red de distribuidores, para que allá donde vaya pueda encontrar un distribuidor de Caterpillar con el que hablar".

iv) Los organismos públicos y privados, los mensajes de comunicación externa muchas veces van dirigidos a los organismos públicos, ya que son un importante consumidor de productos. Por lo que, la imagen que tenga la empresa frente a estas entidades es vital, ya que al momento de concursos públicos o subvenciones puede favorecer a la empresa.

Por Ejemplo:

El portal de "Chilecompra" es el sistema de compras y contratación de bienes y servicios del Sector Público, una plaza de negocios administrada por la Dirección de Compras y Contratación Pública, que permite el encuentro de compradores públicos con los proveedores del Estado. Es así como, Ramón Vergara, quien en la provincia de Petorca se ha adjudicado, vía ChileCompra, trabajos de limpieza de caminos. Junto a dos socios fundaron hace un año su empresa y gracias a esta práctica tangible, son proveedores del Ministerio de Obras Públicas, MOP, y tienen grandes expectativas de que su negocio va a crecer muy pronto.

De esta forma, la comunicación externa o relaciones públicas de la empresa de Ramón Vergara esta dirigida a este sistema de contratación y compras del Estado.

v) El entorno social, las empresas forman parte de un entorno y deben integrarse al medio social y ambiental en donde operan. Por lo que, la comunicación externa de la empresa dirigida al entorno, hace referencia a la participación de eventos sociales, culturales y deportivos patrocinados por la municipalidad o instituciones sociales, creando una imagen corporativa positiva y una corriente de simpatía hacia sus productos y marca facilitando la venta de los mismos.

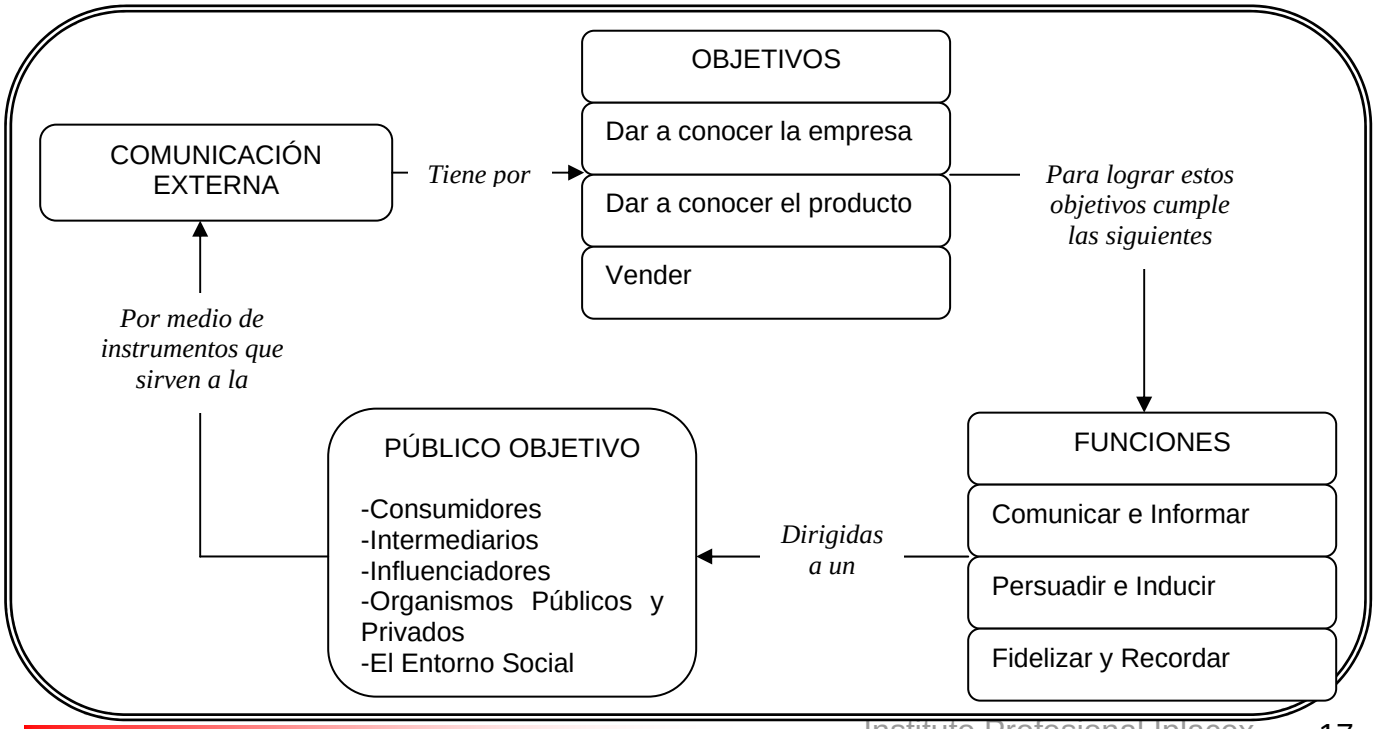
Por Ejemplo:

Las Empresas COPEC patrocinan un concurso por medio de la Fundación Copec Universidad de Chile de "Proyectos de Desarrollo de Recursos Naturales" como por ejemplo "El mejoramiento de la carne de pollo, por la incorporación de antioxidantes durante el procesamiento".

De esta forma, la empresa COPEC proyecta una imagen preocupada de los recursos naturales del planeta, una responsabilidad social y que es agradecida por la sociedad, por preferir sus productos.

Una vez analizados estos conceptos podemos desarrollar un flujo que nos permita visualizar cómo éstos se relacionan e identificar el objetivo y las funciones de la comunicación externa.

Figura Nº3: La Comunicación Externa



Realizar ejercicio nº 1 al 6

CLASE 03

1.4. Los Instrumentos del Mix que Contempla la Comunicación Externa

Los instrumentos que las empresas utilizan para llevar a cabo la comunicación externa son los mismos que componen una de las cuatro P, del marketing mix, la Comunicación o Promotion. El conjunto de estos instrumentos se conocen como el "mix de comunicación", a saber:

- La Publicidad
- La Promoción de Ventas
- Marketing Directo
- Las Relaciones Públicas
- La Venta Personal

Mencionados los instrumentos que utilizan las empresas para comunicarse externamente, es posible complementar los objetivos de la comunicación -que ya fueron expuestos- con los siguientes:

- Consolidarse como empresa participante en el mercado y defenderse de sus competidores relevantes[2].
- Aumentar -lento pero seguro-la participación de mercado.
- Lograr que sus productos o servicios sean reconocidos en el mercado.
- Posicionarse con una buena imagen en la mente de sus clientes, en cuanto a sus productos o servicios que ofrece.

[2] Se entiende como competidor relevante aquel que es un competidor más cercano a la empresa, en cuanto a precio del producto, o característica del producto, o mercado objetivo al que se dirigen, o ubicación geográfica, o siguen una estrategia similar, etc.

Para lograr los objetivos enunciados las empresas deben organizar un plan de comunicación coordinando los instrumentos de comunicación, que se dirigen en función del público objetivo, de la evolución de los mercados y el ciclo de vida de los productos.

Para una mayor comprensión de los instrumentos de comunicación, que en la actualidad las empresas utilizan en mayor o menor medida o con una mezcla de éstos, se presenta un cuadro en donde se expone la función básica de cada uno de los instrumentos y un ejemplo práctico.

Cuadro Nº3: Función Básica de los Instrumentos Mix de Comunicación

La Publicidad Su función básica es dar a conocer los productos o servicios de la empresa con objeto de influir en su adquisición.

El spot publicitario del papel higiénico NOBLE de la empresa CMPC Tissue, que mostraba a un negrito simpaticón que solía decir "Noble le da mais..... y no le pide mais"; es un ejemplo práctico de cómo las empresas dan a conocer su producto y a la vez desean influir en su decisión de compra.

Las Relaciones Públicas Su función básica es crear una actitud positiva hacia a la empresa, como también de sus productos y servicios.

Muchas de las empresas no utilizan este instrumento sino hasta el momento de una crisis, es en este momento donde realmente valoran las relaciones públicas. Un ejemplo, es el caso de una empresa productora de celulosa que es obligada a cerrar una planta que demandó una millonaria inversión, porque se consideró que no cumplió con la normativa medioambiental.

La Promoción de Ventas Su función básica es estimular la compra de productos y servicios de la empresa, mediante la incorporación de incentivos.

Un ejemplo práctico son los conocidos "lleve tres y pagué dos" o las parejas de productos, que muchos supermercados utilizan como promoción de ventas. Las grandes tiendas comerciales utilizan "2 por 1".

La Venta Personal Su función básica es inducir a los clientes a comprar mediante las técnicas de comunicación y negociación personal.

Aquel vendedor de servicios educacionales a distancia, le indica a su cliente que si se matricula hoy ahorrará $X en el pago de la matricula.

Marketing Directo Su función básica es inducir a la compra mediante acciones directas y personalizadas hacia los clientes, utilizando preferentemente el correo o el teléfono.

Las empresas de telefonía realizan procesos de llamadas ofreciendo su carrier, con descuentos preferenciales a sus usuarios.

2. LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN

Como ya hemos mencionados, uno de los objetivos de la comunicación es la creación de una imagen positiva, lo que hoy tiene particular importancia. Existe una gran recompensa en la construcción de una imagen de marca corporativa, dado que si ésta es exitosa el mercado siempre asociará los nuevos productos a la marca, ingresar y tener éxito rápidamente.

Por Ejemplo:

La empresa SONY puede asignar su nombre a cualquier aparato electrónico que desee lanzar y los consumidores lo preferirían a los de la competencia.

La marca Coca-Cola es reconocida en todo el mundo, tendríamos que nacer en una isla desierta, sin influencia del mundo actual, para que no asociáramos la marca Coca – Cola a un refresco.

La imagen de marca se define como "la primera impresión que reciben de la empresa los clientes potenciales". El principal requisito a la hora de construir una imagen de marca corporativa es que la empresa luche por ser alguien en algo, ya sea en calidad, innovación, amabilidad o cualquier otra cosa.

Para la construcción de la imagen de marca, la empresa utiliza instrumentos como:

- Una tarjeta de visita, como las tarjetas de presentación de una persona en particular.
- Una carta comercial, esta sirve como medio de comunicación entre dos empresas o bien entre una empresa y un particular. Su contenido puede estar relacionado con operaciones comerciales, negocios, compra, venta, y/o propaganda.
- En su página web, dada la tecnología actual y su fácil acceso, tarde o temprano, el mercado exigirá a todas las empresas existir en Internet, sus clientes, sus proveedores, o sus competidores.
- Un estribillo, quién no recuerda "si camino no hablar, ser firestone que venir", es más ahora usted se está acordando de la marca que anunciaba este estribillo.
- Elementos gráficos, en estos encontramos los brochures institucionales -que son folletos informativos que se ven por Internet-, los avisos de prensa o los anuncios en

las páginas amarillas -con logotipo y slogan-, los afiches, memorias, banners -que son ventanas animadas de una página de Internet, que sirven para promocionar o informar algo- y la publicidad exterior -lienzos, paneles, publicidad caminera, letreros y otros-.

- Un Logotipo, dentro del diseño gráfico la creación de un logotipo es una de las tareas más complejas, ya que éste debe comunicar con claridad en el menor lapso de exposición los aspectos más importantes de una empresa o marca –las cuales son ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Misión o Visión? El logotipo no es una imagen bonita, sino el reflejo máximo de las competencias corporativas de una institución o marca. Refleja en conjunto la identidad, exalta los atributos y diferencia de los demás. Es al mismo tiempo una pieza gráfica que a la más simple lectura visual se refiere a la compañía en cuestión. Comienza en la misión y visión de una empresa y concluye en un espacio en la mente del consumidor.

- Un color, el color en publicidad se utiliza como mensaje diferenciador de las marcas y los productos. La imagen de marca en cierto modo pretende resaltar los valores diferenciales de los productos y las marcas, para lo cual el color es el mensaje más rápido, más directo hacia el subconsciente del receptor.

- No podemos dejar de mencionar, un elemento de construcción de imagen que si es bien utilizado puede lograr el objetivo de comunicación externa de la empresa, el que se conoce como campaña de e-mail, lo que no debe ser spam -ya que el envío indiscriminado de avisos a desconocidos tiene nefastas consecuencias sobre la imagen de marca de una empresa, y su efectividad es del 0,01 %-, dado que tiene mucho más valor tiene el enviar un e-mail a 100 personas interesadas en nuestro producto que a 300,000 desconocidos.

- En cualquier otro medio de promoción.

La construcción de imagen de marca, no asegura que por sí sola logrará que se aumente el porcentaje de ventas considerablemente o como lo espera la empresa, pero en caso contrario una imagen mal diseñada, sí puede producir una sensación de rechazo en el mercado y que dificulte la relación con nuevos clientes objetivos.

El mercado percibe la imagen de marca de una empresa por el sólo hecho de que ésta exista, dado que desde un comienzo se emiten mensajes a su entorno. Los receptores de esa comunicación conforman un determinado registro subconsciente acerca de la empresa que la emite.

La imagen corporativa alude al registro público de los atributos o rasgos que identifican una empresa.

La función de la comunicación externa es que este registro público[3] que se crea en el subconsciente de nuestro público objetivo, sea positivo. Para lograr esto, la construcción de la imagen de marca debe sustentarse o plantearse de la siguiente forma:

¿Qué se quiere transmitir?

Al momento de construir una imagen de marca el punto de partida fundamental son los valores con los que se desea que se identifique a la empresa. Para lo cual se deben analizar múltiples factores, como el sector en el que actúa, la competencia, los puntos fuertes que valoran los clientes, los objetivos a largo plazo etc. Estas características quedarán implícitas en la futura imagen de marca que se construya.

Por Ejemplo:

CATERPILLAR® Empresa fabricante de equipos de construcción, cuya imagen corporativa transmite los valores de trabajo, flexibilidad, firmeza, valentía y determinación.

¿Cómo se va a transmitir?

La empresa debe elegir el nombre y los símbolos que acompañarán a la marca. Teniendo en cuenta que ésta representará a la empresa a lo largo de su vida, su atractivo deberá perdurar a lo largo de los años.

[3] Extiéndase por registro público la lista que crea el individuo objetivo en su subconsciente de las marcas que generan una asociación con el receptor, por medio de un estimulo, lo que le permite distinguirla fácilmente.

Por Ejemplo:

Una marca de descongestionantes tópicos que ha perdurado en el tiempo es Mentholatum, que pertenece a Droguería Hofmann S.A.C.

¿Es la más conveniente?

Una vez que se ha conseguido la imagen que se quiere de la empresa, es muy importante analizar inconvenientes. Por ejemplo, pueden presentar similitud en el nombre, en logotipo o incluso en los spot publicitarios, u otros elementos promocionales.

Por Ejemplo:

La empresa Mc Cola tiene una imagen de marca con muchas similitudes a la imagen de marca de The Coca - Cola Company, similitudes que van desde el nombre, logotipo, página web, spot publicitarios y otros elementos publicitarios. No obstante, en un tono sarcástico utilizan esto a su favor y tienen un estribillo que dice ”prefiere el sabor y no la marca”.

Examen Final

En el ejemplo anterior, es básico que la empresa realice una prueba de muestreo entre personas pertenecientes al segmento de mercado al que se va a dirigir la marca, con el fin de conocer su opinión acerca de las distintas posibilidades de diseño que se manejen. Lo anterior, proporciona una mayor información sobre si conviene realizar alguna corrección a la imagen de marca construida o se deberá construir otra.

Se debe tener presente que la gestión de la identidad de marca no se reduce al diseño de un logotipo atractivo, sino también, consiste en desarrollar un mensaje, el cual se comunique al público objetivo y se transmita en todas las expresiones de la empresa, su producto o servicio, en catálogos, campañas de publicidad y otros elementos de promoción o comunicación.

Realizar ejercicio nº 7 al 8

CLASE 04

2.1. La Imagen Corporativa y la Imagen de Marca

Hasta el momento no se ha reparado en diferenciar los conceptos de imagen de marca y corporativa, más bien se explicado el concepto en su generalidad que es la imagen de marca corporativa. Para una mejor comprensión y análisis de los temas a abordar, a continuación en forma breve se aclaran ambos conceptos en forma separada.

A. La imagen de marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos estos elementos que identifican al fabricante o al vendedor de un producto o servicio.

Los consumidores entienden la marca como una parte importante del producto, al cual puede añadirle valor a éste y, por lo tanto, pagar un precio más elevado.

Por Ejemplo:

ESTĒE LAUDER

Esteé Lauder es una marca de cosméticos reconocida, mundialmente, por su calidad, pero que pasaría si a un perfume de esta empresa se le cambiara el envase por uno sin identificar, la mayoría de los consumidores lo percibirían como de peor calidad, aunque la fragancia fuese exactamente la misma.

La marca se ha convertido en un factor tan importante, que hoy en día prácticamente nada carece de marca, desde la sal hasta la fruta. La marca sirve a diversos propósitos de los compradores como: identificar productos, diferenciar los productos en cuanto a calidad, características y beneficios. De la misma forma la marca genera ventajas también para el vendedor, es decir, el nombre de la marca puede convertirse en el eje en torno al cual se puede construir toda una historia sobre las cualidades especiales de un producto, además otorgan la protección legal por medio de la marca registrada. Por último, la marca también sirve para segmentar los mercados.

Por Ejemplo:

La marca Nestlé segmenta su mercado para el producto en cuanto a los gustos de sus consumidores, calidad o refinamiento del grano del café y precio.

La marca se puede analizar desde tres puntos de vista, de los cuales derivan funciones distintas, del punto de vista del consumidor, el de la organización y de la sociedad. Para el consumidor, la marca significa una importante fuente de información en el proceso de toma de decisiones, ya que en la mente del consumidor esta marca significa un conjunto de atributos, que le sirve para extraer un juicio sobre la marca. Las funciones de la marca para el consumidor son:

- Función pragmática, le sirve para elegir sin sorpresa un producto del cual se tiene un juicio ya hecho a partir de experiencia y estímulos anteriores.

Por Ejemplo:

Las dueñas de casa que realizan sus compras mensuales, repiten la compra de productos de las marcas del mes anterior, que han probado y experimentado anteriormente.

- Función de garantía, se basa en el hecho que la mayoría de los consumidores consideran que una marca conocida tiende a ofrecer más calidad que otra que no lo es.

Por Ejemplo:

Por la garantía que ofrecen algunas marcas, al momento de comprar un televisor, el consumidor va optar por marcas conocidas como LG o Philips con presencia en el mercado, más que por marcas poco conocidas como recco –marca que comercializa Falabella-.

- Función de personalización, lo que hace referencia a que cierta marca le permite al consumir construir su personalidad de acuerdo a los atributos y características de la marca. Las marcas se han convertido en elementos esenciales de estilo de vida[4] de muchos jóvenes.

Por Ejemplo:

Es una marca de desodorantes para hombres, la cual comunica conceptos como lo irresistible y lo masculino, en donde las mujeres harán cualquier cosa por estar con los que usan este desodorante.

- Función lúdica, que es el placer de elegir entre opciones, cuando no existen opciones el consumidor esta obligado a no elegir.

[4] Se entiende por estilo de vida la forma en particular de actuar en una sociedad dinámica. Es decir, son las acciones que realiza una persona de acuerdo a sus intereses, opiniones, etc..

Por Ejemplo:

El ir al supermercado puede convertirse en un paseo familiar, en donde los niños se divierten eligiendo el cereal a consumir o el yogurt de sus preferencias. De esta forma las marcas dirigidas, principalmente a este mercado objetivo, cumplen principalmente una función lúdica. Todos recordamos el primer comercial del postre más famoso de soprole, protagonizado por un niño de 10 años que por telepatía repite "manjarate, manjarate, manjarate" para que la mamá que anda de compras le traiga el ansiado postre.

- Función asociativa, es decir de la asociación entre la marca y el producto. Es posible que el producto se asocie con la marca por medio de un elemento gráfico o una asociación convencional, en donde no interviene un elemento gráfico.

Por Ejemplo:

La marca Michelín asocia su figura gráfica con su producto, los neumáticos, que son reconocidos mundialmente.
Por otro lado, la asociación convencional, se puede observar con la marca Citroën que comunica el mensaje de vehículos compactos.

- Función distintiva, se explica porque la marca es uno de los principales puntos de referencia que tiene el consumidor para diferenciar unos productos de otros.

Por Ejemplo:

Marca que se diferencia con el estribillo "el blanco de los económicos", por lo que, el consumidor ante la decisión de compra posee este punto de referencia.

Continuando con el tema que nos convoca, un segundo punto de vista de análisis de la imagen de marca es para la organización, en donde la mayoría de las empresas usan algún tipo de marca. Una organización necesita la marca para poder ser identificada por las personas interesadas en adquirir sus bienes o servicios. Para el caso concreto de una

empresa, además, la marca le sirve también como instrumento para controlar la participación del mercado, facilitar la introducción de nuevos productos y conseguir ventajas promocionales.

Como tercer punto de vista, para la sociedad la imagen de marca afecta directamente a dos áreas del ámbito social. En primer lugar, la marca es una referencia de las características de los bienes y servicios que ofrece una determinada organización; en segundo lugar, la sociedad establece unas restricciones legales mediante las cuales las marcas han de figurar en un registro oficial.

Otros aspectos importantes de la imagen de marca son la "notoriedad de una marca" y la "fidelidad de una marca"; la notoriedad mide el grado de conocimiento que tiene una marca entre un determinado público, la notoriedad será mucho menor si el consumidor sólo ha oído alguna vez el nombre de la marca, y será mucho mayor si conoce sus características, sus cualidades etc..

Por Ejemplo:

En el límite de la notoriedad, la marca se convierte en un nombre genérico como la mini-pimer que a pesar de su origen como marca, es más conocida como un nuevo concepto de licuadora.

En cuanto a la fidelidad de la marca, esta mide el grado en el que el consumidor compra habitualmente una misma marca. La fidelidad se traduce en el motivo por el cual el consumidor se inclina ha adquirir una determinada marca, pero es posible que también se explique por la existencia de pocas marcas en el mercado o la ausencia de promociones.

B. La imagen de marca corporativa "es el resultado de la integración en la mente del público objetivo de un conjunto de imágenes que una empresa proyecta con más o menos protagonismo hacia el exterior"[5].

Existen dos acepciones genéricas que se utilizan para referirse a la imagen de una empresa. La primera concibe y desprende un fenómeno exterior perceptible, la que se denota como la parte objetiva; la segunda muestra una representación del emisor, en donde el emisor se expresa de sí mismo y la imagen se institucionaliza, lo que se logra desplegando un aparato comunicacional, lo que denotaremos como la parte subjetiva.
Podemos entender la parte objetiva como el hecho visual en si mismo, por ejemplo cuando nos miramos al espejo percibimos una imagen; y la parte subjetiva como añade una

[5] "La imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas"; Justo Villafañe.

intencionalidad, en el mismo ejemplo cuando nos paramos frente al espejo con el ángulo que más nos favorece.

Bajo estas concepciones el autor francés R.P. Heude, dice que"la imagen corporativa se forma a partir de las acciones cotidianas de todos los actores que componen la empresa. La imagen de marca corporativa es siempre al resultante de las acciones llevadas a cabo por un grupo de individuos de manera más o menos consistente". Lo que nos permite concluir algunas características en la imagen de marca.

- La imagen de marca corporativa va unida a la percepción que cada uno de los públicos objetivos, es decir, de las persona haga.

- La imagen de marca corporativa no es sólo manipulable sino que también es cuantificable.

- La imagen de marca corporativa tienen la propiedad de sustituir un cierto tiempo, es decir, cuando el individuo ha estado expuesto a una sensación o imagen, puede sustituir por algún tiempo esta sensación o imagen por la marca que recuerda o la impresión de imagen que recuerda.

- La imagen de marca corporativa se graba hasta las capas más profundas del inconsciente, y aflora y se modifica siempre en grandes oleadas.

Es posible concluir que la imagen corporativa es la suma de tres aspectos que constituyen la identidad de la organización: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa.

- El comportamiento corporativo se refiere a los modos de hacer de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales de producción, marketing, comercial y financiera. Este comportamiento entrega al público una imagen funcional de la organización, que luego asocian con sus productos o servicios.

- La cultura corporativa se refiere a la ideología de la organización, misión, visión y valores respecto a la empresa y el entorno en el que se desenvuelve. En este sentido, la imagen que perciben los consumidores hace referencia al grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo, que se relaciona con la sociedad y desempeña una función social en su entorno.

- La personalidad corporativa se concentra en la imagen intencional que la empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativa.

A continuación se profundiza en el cómo construir una imagen de marca, desde el concepto básico de identidad visual hasta los instrumentos que se utilizan en la creación, de

manera que el alumno pueda desarrollar y crear una imagen de marca, y lograr uno de los principales objetivos de la comunicación externa.

Realizar ejercicio nº 9 al 11

CLASE 05

2.2. ¿Qué es la Identidad Visual de la Empresa?

La identidad visual, como señalamos anteriormente, es uno de los tres componentes de la imagen corporativa, el que podemos definir como un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa. Es decir, la empresa expresa, en forma explicita y simbólicamente, su identidad al mercado objetivo.

La función principal de la identidad visual es contribuir a la configuración de la personalidad corporativa, dado que su sentido de ser es la expresión o traducción visual de su identidad. Además, cumple funciones de identificación, diferenciación, memoria y asociación.

La identidad visual toma cuerpo de las formas más diversas, como: el logotipo, las instalaciones, los vehículos, e-mail, documentos impresos, los pabellones de exposición en ferias o producciones, en el producto, el envase y todos los elementos que componen un estilo propio.

El concepto de identidad visual va relacionado con el concepto de comunicación visual, que corresponde al término en inglés de “desing” que traducido al español comprende a:

- La comunicación institucional gráfica que se conoce como diseño gráfico, que hace referencia a las diferentes manifestaciones visuales de la empresa sobre soportes impresos, aquí encontramos los logotipos, catálogos, folletos, o hasta el informe anual de gerencia.

- El estilismo lo que se conoce, tradicionalmente, como el diseño industrial o diseño de producto. Lo que tiene mayor relevancia en los bienes de consumo como muebles, vehículos, vestuario, productos alimenticios, etc..

- La comunicación a través del envase, lo que se conoce como “packaging” que se encuentra ligado a la forma de los productos se presentan a los consumidores, su envoltorio.

- El diseño de ambientes, que hace referencia a la identidad visual de los entornos que utiliza la empresa, es decir, de sus instalaciones, puntos de venta, puntos de distribución al por mayor, pabellones de exposición y las oficinas de administración. Todo lo que tenga que ver con la arquitectura de interiores.

Es importante hacer la diferencia entre comunicación visual y publicidad, aunque esta última se base en los registros visuales de la empresa, son conceptualmente distintos. Los principales puntos divergentes se presentan en el siguiente cuadro resumen.

Cuadro Nº4: Diferencias entre Comunicación Visual y Publicidad

	Comunicación Visual	Publicidad
Escala de actuación	No se construye a escala, por ejemplo la mayoría de las empresas construyen un logotipo.	A gran escala (actúan en un gran mercado objetivo).
Las competencias o capacidades	Competencia o habilidad en el desarrollo o creación creativa de elementos gráficos y visuales.	Competencia o habilidad en elementos creativos en cuanto a mensajes, estribillos, spot, gráficos, y otros instrumentos que se encuentran más cercanos a la mercadotecnia.
Argumentos de base	-La imagen visual de la empresa se articulan para ser de larga duración, como el diseño de las instalaciones. -La imagen visual creada se aplica a toda la empresa.	-Se concentra a corto y mediano plazo. -Una campaña publicitaria se limita generalmente a una marca de producto o a una acción sobre el mercado.
Público objetivo	Frente a cualquier público externo e interno, y cualquier sea el tipo de relación que mantengan con la empresa.	Se lemita al mercado objetivo y su publico son los consumidores reales o potenciales de los productos que la empresa fabrica.

2.2. Cómo se Construye la Imagen de la Empresa a partir de la Comunicación Externa

Debemos recordar que la comunicación visual comprende el conjunto de técnicas para la construcción de la identidad visual de una empresa y de sus productos. No obstante, antes de comenzar se debe realizar una reflexión estratégica global sobre la identidad gráfica de la empresa. De la coherencia que exista entre las diferentes imágenes -interna / externa, de producto / institución- depende de la eficacia de la comunicación, tanto interna como externa.

Lo objetivos de la identidad visual son:

- Ser visible, memorizable y comprensible,
- Ser a la vez estética, evocadora, racional y funcional,
- Sugerir los valores, mensajes y posiciones adquiridas por la empresa en su ámbito, y
- Asociar entre sí a los miembros de la empresa.

De lo anterior, es posible extraer que la identidad visual de una empresa o entidad deberá i) perdurar en el tiempo y ii) saber adaptarse a los cambios o evolución del mercado. Lo primero, hace referencia a que la actividad de construir una identidad visual no es algo de todos los días, dada la creatividad que involucran estas actividades de comunicación, como también una vez establecida la identidad visual un cambio de ésta es costoso. Lo segundo, el adaptarse a los cambios del entorno nos permite concluir que la identidad gráfica no es eterna, como en publicidad los mejores conceptos se van agotando al ritmo de la evolución de las prácticas sociales y de los gustos del público.

Por Ejemplo:

Para el emblema de Shell -un corazón de ostra amarillo y rojo, sobre fondo blanco- cuya identidad visual es una de las más notorias del mundo, desde su creación en 1900, se ha visto sometidos a siete renovaciones importantes, siempre en el sentido de una simplificación gráfica.

Cabe señalar, que los productos que se orientan a segmentos tradicionales del mercado deben modificar su imagen constantemente, para dar testimonio a su dinamismo. Claro ejemplo de éstos son las marcas de yogurt dirigidas al mercado de niños.

Toda creación visual debe así representar una imagen actual de la organización en un momento dado y a la vez ser capaz de hacerla duradera “en una palabra”, y ajena a la moda de manera de satisfacer la necesidad de estabilidad de la organización. También debe acompañar a la estrategia competitiva de la empresa, que responde a cambios en la empresa, diversificación de su producción, evolución de sus actividades, modificación en sus formas de comunicación.

Para construir la identidad visual de la empresa, se deben seguir algunos pasos metodológicos:

Formular la petición concreta de identidad visual, lo primero es analizar la identidad gráfica ya existente y los objetivos de comunicación. La evaluación de lo ya existente se convierte en el objeto de la auditoria interna y externa.

> Auditoria Interna, es el análisis de los conceptos y símbolos visuales, que conforman la identidad visual existente de la empresa, la evaluación de la pertinencia y su aplicación, desde el punto de vista de la imagen que aspira para la empresa y sus productos.
>
> Auditoria Externa, que es la evaluación del reconocimiento y de la recepción de las diferentes manifestaciones visuales de la empresa por parte de sus públicos.

De los resultados de esta auditorias se determina la amplitud del trabajo a realizar en cuanto a la identidad visual, si se debe cambiar por completo, modificar o conservar. Para luego comparar el plan de acción con lo que pretende la empresa en cuanto a:

- Una renovación total de lo existente,
- Un nuevo eje para la comunicación visual ¿En qué dirección? ¿Apuntado a qué objetivo?,
- En complemento a otros programas de comunicación ya definidos, como de publicidad, promoción de ventas o relaciones públicas.

Lo que nos permite concluir con la petición concreta de identidad visual, la que se formula generalmente a partir de las demandas del departamento de comunicación y los departamentos de mercadotecnia, comercial, de relaciones públicas, de publicidad, y afines.

Preparar la selección, este paso tiene sentido cuando se solicita a una empresa de comunicación externa la construcción de una identidad visual para la empresa. Es posible, que compitan varias empresas consultoras sobre la base de un listado de condiciones previamente estipuladas por la empresa. La primera etapa para asegurar el éxito que procede del rigor y el profesionalismo con que se lleve a cabo las actividades de construcción

de la identidad visual, la redacción del listado de condiciones es un buen ejercicio para dejar en claro lo que se pide.

En cuanto a objetivos

- La situación actual de la empresa, su entorno y la justificación de la iniciativa,
- Efecto o reacción del mercado que se pretende,
- Modalidades de aplicación del proyecto.

En cuanto a información

- Datos generales sobre la empresa,
- Estado en que se encuentra la competencia del sector,
- Identificación del público objetivo.

En cuanto a la formulación de la petición

- Definición del trabajo que hay que realizar, el concepto que se busca, factores de identidad que se demandan, la diferenciación, integración del proyecto a la estrategia de comunicación de la empresa,
- Materiales y técnicas a utilizar,
- Principales ejes de comunicación,
- Previsiones temporales y presupuestarias.

Elaboración de los ejes de investigación, a partir del listado de peticiones y de la presentación de la petición formulada por la empresa, las empresas consultoras externas o del equipo de profesionales internos a cargo del proyecto, deben elaborar presentaciones gráfica que se puedan examinar en profundidad gracias a las técnicas de visualización y simulación. En este paso, el trabajo realizado en cuanto a formas puede enriquecerse por supuesto gracias al color.

Los colores efectivamente son algo esencial, dado por:

i) su capacidad para envolver y/o modificar la percepción de las formas;

ii) su poder de evocación, produciendo emociones o sentimientos al verlos. Por ejemplo, cuando se utilizan los colores de una bandera nacional para un logotipo, hace que la empresa represente o se relacione con el país al cual evoca; y

iii) su valor simbólico, como el verde es naturaleza y el rojo fuerza. Los colores se utilizan jugando con la saturación, la armonía de las combinaciones o por el contrario con el contraste.

Adaptación de un proyecto definitivo, una vez que se ha adoptado una propuesta, se debe progresivamente refinado el concepto elegido por la empresa. Este paso se encuentra a su vez divido en fases de actuación[6], las cuales son fase 1: presentación de los diferentes bocetos, fase 2: presentación de un ante proyecto, dando forma a los primeros escenarios adoptados en la fase anterior, fase 3: realización de una maqueta que permita llevar a una situación real las alternativas gráficas, fase 4: establecimiento de un plan general, fase 5: realización de un prototipo de tamaño real, fase 6: entrega de la identidad gráfica, y fase 7: lanzamiento.

El conjunto de todos estos pasos tienen un plazo, un calendario que varía de acuerdo a la naturaleza del proyecto, su complejidad y los riegos financieros e institucionales asumidos por la empresa.

Por Ejemplo:

La construcción de la identidad visual para una pequeña empresa tiene un plazo inferior y mínimo en comparación a la identidad visual de un modelo de auto para un fabricante importante, que puede tardar hasta 5 años.

Un punto importante, que no hemos abordado, es el presupuesto de un proyecto de comunicación visual comprende gastos relativo a:

- Estudio previo y la elaboración del listado de peticiones
- La concepción y la creación material del logotipo, y de sus versiones

[6] Dado que no presenta el interés del material de estudio sólo se mencionaran éstas.

- La elaboración de un manual corporativo, en el marco de la envergadura del diseño gráfico
- La puesta en marcha de la nueva identidad gráfica
- Los honorarios de los profesionales que conformaron el equipo de trabajo

Realizar ejercicio nº 12 al 13

CLASE 06

2.4. Los Instrumentos que se utilizan en la creación de Imagen

La comunicación visual deriva del conjunto de las expresiones por las que se manifiesta una empresa, sus marcas y sus productos a través de diferentes soportes. Dentro de los soportes de la comunicación visual los más importantes son:

a) Soportes Impresos: que son los documentos administrativos, comerciales y para la correspondencia.

Por Ejemplo:

Las facturas o boletas de las casas comerciales o supermercados son un ejemplo típico de los documentos administrativos, que forman parte de los soportes impresos. Los catálogos o revistas de promociones que se envían junto con el estado de cuenta del cliente, son ejemplos de los documentos comerciales que cumplen una función de comunicación visual.

b) Objetos de Identificación: son todos aquellos objetos que pertenecen o forman parte de la empresa y los cuales son susceptibles a ser personalizados con la imagen corporativa.

Por Ejemplo:

Un objeto que tradicionalmente se personaliza son los vehículos para el uso de la empresa, como por ejemplo los vehículos de la empresa mundial Trulynolen. Otros objetos que pueden ser personalizados son los uniformes del personal que tiene contacto directo con la empresa, regalos promocionales como lápices, calendarios, tacos de apuntes, etc..

c) Las campañas públicas – promocionales: son todos aquellos elementos de mensaje publicitario, como los anuncios en prensa, la publicidad en los puntos de venta -estanterías, vitrinas- y los materiales de promoción.

Por Ejemplo:

Las vitrinas navideñas o de cambio de temporada son ejemplos de las campañas promocionales que llevan a cabo las grandes tiendas comerciales, a nivel mundial.

d) El entorno ambiental: en cuanto a la arquitectura de los edificios e instalaciones, el acondicionamiento de los locales.

Por Ejemplo:

La conocida marca McDonal´s ha construido su imagen visual a nivel mundial, cada franquicia de esta empresa debe cumplir las condiciones de infraestructura, acondicionamiento y colores institucionales.

e) El soporte del producto mismo: en cuanto a las características propias del producto para la creación de su envase, el envoltorio y la iconografía[7] de la marca.

[7] La iconografía es la ciencia que estudia el origen y formación de las imágenes, su relación con lo alegórico y lo simbólico, así como su identificación por medio de los atributos que casi siempre les acompañan.

Por Ejemplo:

Muchos productos que están dirigidos al mercado de los niños, utilizan como su principal soporte en la creación de su imagen visual el envase del producto mismo. Es así como “Huesitos” -la marca entretenida de soprole- se dice experta en el conocimiento de los niños y su imagen está representada por la pandilla de esqueletos.

A continuación se abordan los instrumentos más utilizados en la creación de la imagen visual de la empresa y como una forma de comunicación externa.

A. LOGOTIPO

Es necesario hacer la distinción entre logotipo de la empresa y la identidad visual de la empresa, la que se encuentra constituida por el conjunto de expresiones gráficas que se realizan sobre diversos soportes, ya mencionados. Cabe señalar, que ambos son elementos constitutivos de la imagen de la empresa, de sus marcas y de sus productos.

El logotipo es la columna arquitectónica del sistema de identidad visual, constituye la tarjeta de visita gráfica de la empresa, la cual se materializa sobre una multitud de soportes, como papelería, documentos comerciales, productos, vehículos de transporte de la empresa, mensajes publicitarios etc.. Un logotipo esta compuesto por:

Elemento Verbal, es el elemento del logotipo en el sentido escrito como el nombre de la empresa, sus iniciales, su razón social, los que se escriben mediante una tipografía específica. Es posible, encontrar un logotipo que solo este compuesto por este elemento.

Por Ejemplo:

3M Chile

La empresa 3M posee un logotipo compuesto solo por el elemento verbal, en su formato original, posteriormente se le incorpora el elemento del color.
Otro ejemplo, de logotipo compuesto por sólo el elemento verbal es IBM.

Elemento Figurativo, hace referencia al elemento gráfico que acompaña al elemento verbal, los que pueden ser un signo, sigla, dibujo, figura geométrica o forma abstracta; siempre representando las actividades o personalidad de la empresa. También es posible constituir un logotipo sólo con este elemento, no obstante, la mayoría de los logotipos combinan el elemento verbal y el figurativo.

Por Ejemplo:

La empresa cecinas San Jorge S.A, posee los siguientes logotipos que representan las marcas de sus líneas de productos. En éstos podemos observar el elemento verbal y el elemento figurativo en cada uno de los caso. En la marca JK, su elemento verbal que sobresale son la iniciales "JK" y el elemento figurativo es un chanchito de color rojo.

Ejemplo de logotipos compuesto sólo por el elemento figurativo son la manzana mordida de Apple Macintosh, los círculos entrelazados que representa la marca Audi y las figuras geométricas que representan la marca Mitsubishi.

Elemento del Color, este elemento acompaña a los otros dos en la constitución del logotipo de la empresa, ya que se aplica sobre el emblema o sobre el logotipo.

Por Ejemplo:

Como podemos apreciar en el logotipo de 3M se aplica el color rojo al elemento verbal. Otro caso, es donde se aplica color al elemento figurativo como se observa en el logotipo compuesto por figuras en rojo de Mitsubishi Motors.

Debemos recordar que el logotipo de cualquier empresa es un elemento legal de imagen, el que se encuentra legalmente protegido una vez que es registrado por una organización.

B. ESTILISMO DE PRODUCTO

La forma visual o el diseño industrial del producto, es indudablemente percibido por el público objetivo como una técnica de expresión externa, es decir, una técnica de comunicación. La forma del diseño industrial a utilizar depende de la clase de producto, el tipo de uso y el tamaño; de lo anterior se puede deducir que existen múltiples maneras de dar una forma a una misma funcionalidad.

El estilo de un objeto es indudablemente portador de mensajes, a continuación de se muestran algunos ejemplos prácticos de cómo el estilo o forma visual del producto transmite mensajes al público objetivo.

Por Ejemplo:

Es un estilo innovador, con el sello inconfundible del centro de creación de citroën. Una forma moderna, simpática y tonificante, ciertamente nueva en el mundo del automóvil.

Los fabricantes de apple sobresalen en la industria por el estilo de sus productos, con diseños modernos y con mucho color.

La marca “NEXT” de soprole, es la marca light que entiende a la mujer y le entrega soluciones para cuidarse integralmente.

Los comedidos del estilismo de producto son dos:

Diferenciación, en cuanto a que se trata de luchar contra la competencia de las empresas del mismo sector y las importaciones desde países en desarrollo.

Atribución, en cuanto a que el público objetivo es ciertamente sensible a las ventajas económicas -precio- y las prestaciones técnicas, pero en la actualidad le atribuyen cierta importancia a las características estético-culturales, especialmente el público joven.

C. EMBALAJE O PACKAGING

Esta es una actividad que se complementa con el estilismo del producto, el packaging es un proceso que se basa en optimizar las implicaciones visuales del embalaje a través de su forma y de los mensajes impresos, que desea transmitir. Este modo de comunicación desempeña un rol importante en la estrategia comercial de los productos, a razón de:

- Los sistemas de distribución, en la actualidad los pequeños comercios han desparecido y han dado paso a los hipermercado y grandes almacenes, en donde los productos están uno al lado del otro; por lo que el acondicionamiento del producto es determinante en la elección del consumidor o cliente.

- El rol del producto como expresión mediadora entre la empresa y su público objetivo.

- El comportamiento de los consumidores, aumento de las compras compulsivas, atribución de valores socioculturales a ciertos bienes de consumo y la necesidad de diversificación que presentan los consumidores.

No obstante, los especialistas en embalajes y los acondicionadores de productos, tratan de satisfacer las necesidades tanto de sus clientes inmediatos -los productores- al mejorar sus sistemas de fabricación, con el fin de satisfacer -también- los deseos de los consumidores finales y de esta forma aumentar la participación de mercado de la empresa.

El contacto visual que el consumidor tiene con el producto no son más de un par de segundos, para la mayoría, ese pequeño lapso puede significar mucho si el envase tiene algo que decir. Los consumidores necesitan:

- Ver, se refiere a que los consumidores necesitan ver en el acondicionamiento del producto colores brillantes, fotografías, relieve y formas atractivas e innovadoras.

- Identificar, el envase o embalaje del producto debe crear llamadas impactantes de producto, o también conocido como impacto letrero, ya sea en forma individual o como una muralla de productos. Es posible, que el productor pueda segmentar el tipo de

envase por línea de producto, por medio de cambio de colores y de texto, sin diluir el impacto de llamada del producto.

- Informarse, por medio del envase el productor puede comunicarse con el consumidor, incluso se puede reforzar el mensaje comercial incluyendo ítems tales como sugerencias de consumo, mensajes promocionales, indicaciones de uso, ingredientes u otros.

- Experiencia, el uso cotidiano de los productos asociado a diversos y cambiantes modos, encuentra en el envase del producto un aliado en términos de funcionalidad y practicidad.

- Encontrar, el envase debe permitir ordenadas prácticas de merchandising[8] que otorgan al producto o marca ventajas en el entorno del punto de venta.

- Responsabilidad Ambiental, el envase debe constituir una elección natural para el consumidor ambiental consciente, por medio de la utilización de recursos reciclables y biodegradables.

El packaging cumple diversos cometidos o funciones en cuanto a:

- Técnicos, se trata de proteger y conservar lo mejor posible el producto desde su almacenamiento, en sus transporte, hasta su comercialización y consumo.

- Marketing, el concepto de packaging es su sentido amplio -en cuanto a forma y grafismo- representa una ayuda para la venta. Es decir, le entrega un valor añadido al consumidor o cliente, por ejemplo el tetrabrik o abre fácil le proporciona al consumidor utilizar el producto en porciones individuales.

- Comunicación, permite transmitir informaciones sobre el producto y sus atributos, distinguirlo de otros, determinar su valor en comparación con los productos de la competencia.

Para una mejor comprensión de este punto, o como complemento a lo estudiado, a continuación se presenta un cuadro resumen con las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de material a utilizar en envase o embalaje.

[8] Es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

Cuadro Nº5: Cuadro comparativo de las diferentes presentaciones de embalaje

Material	Ventajas	Desventajas
Aluminio	Respecto al medio ambiente Puede ser reciclado Costo moderado	Forma poco diferenciada Débil impacto visual De poca calidad (percepción)
Plástico	Múltiples posibilidades de color y de forma Económico	De poca calidad (percepción) Desconfianza por parte de los consumidores en cuanto a seguridad, higiene y calidad
Madera	Diferenciación Connotaciones positivas de imagen natural y de calidad	Poco adaptado para la distribución en cantidad.
Vidrio	Material noble Sinónimo de calidad Buen impacto visual Múltiples aplicaciones	Costoso
Cartón	Poco costoso Fácil de imprimir Posibilidades de asociaciones provechosas con el papel	Imagen de calidad inferior

D. DISEÑO DE AMBIENTES

Se trata de aquel conjunto de técnicas que permiten acondicionar los espacios de trabajo de una organización, como oficinas y plantas de operación, las superficies comerciales y los lugares de exposición. Dada la revalorización del recurso humano como activo de la empresa, esta disciplina se ha desarrollado notablemente en el último tiempo, además del rol importante que tiene el entorno para mejorar los resultados de la empresa, en términos de productividad como de ventas.

El diseño de ambientes, en cuanto a la imagen visual de la empresa, tiene como objetivos:

- Crear un espacio de trabajo funcional y armonioso, en la que la comunicación tanto interna como externa se vea facilitada, sin perjuicio de la tranquilidad para trabajar. Se debe recordar, que existe evidencia empírica de que el confort y la calidad de vida del trabajador afecta su estado mental y, por tanto, la productividad y rentabilidad de la empresa.

- Optimizar el patrimonio inmobiliario de la empresa.

- Valorizar la imagen de la empresa.

- Crear espacios de consumo y servicios, o presentaciones de los productos, que prolonguen la imagen de la empresa, facilitando las ventas en las instalaciones de la empresa.

2.5. Funciones de la Imagen Visual

Es importante hacer notar al alumno que un logotipo por sí solo no basta, la imagen visual de la empresa se basa sobre todo un sistema de identificación visual de la organización. Este sistema cumple cuatro funciones trascendentales a saber:

Función de identificación, que hace referencia a que el sistema de identificación visual utilizado debe representar a la empresa en cuanto a sus valores, su cultura y a la vez darle valor, es decir por medio de evocar los valores en su mercado objetivo. Muchas veces, se reconoce un buen logotipo en la medida de su poder evocador, en conjunto con su concordancia y pertinencia con la empresa, su historia, su cultura, su profesionalismo y su saber hacer.

Función de Diferenciación, que permite distinguir a la empresa de la competencia, por lo que el mensaje que entregue la imagen construida debe ser único y original, es decir identificable.

Función de Impacto, esta función promueve el reconocimiento y la memorización por parte del público objetivo, por lo que la expresión de la imagen visual de la empresa deber ser sintética (resumida), elocuente y original.

Función de Afiliación, que permite convocar a la identificación colectiva del conjunto del personal.

Por Ejemplo:

Analicemos la identidad visual The Coca-Cola Company, en cuanto a las funciones que debe desempeñar y el cómo lo hace.

Identificación; 1885 una pequeña farmacia familiar comienza a vender una nueva bebida a base de jarabe y agua carbonatada a 5 centavos el vaso, lo que paso después ya es historia y una botella de coca-cola (su identidad visual) ha dado la vuelta al mundo, evocando el producto y sus valores de entretención, familia, amistad, frescura y alegría.

Diferenciación, su mensaje es único y original, el cual lo ha diferenciado siempre de la competencia. Es así como durante la segunda guerra mundial, la compañía ordenó que cada hombre con uniforme recibiera una coca-cola a 5 centavos.

Impacto, la marca Coca-Cola es reconocida y memorizada por su público objetivo y más, la botella individual es reconocida mundialmente, incluso muchos siguen un movimiento que se denota como el “arte en botella”.

Afiliación, muchas campañas publicitarias de Coca-Cola convocan a la identificación colectiva, como por ejemplo los mundiales de Fútbol.

Antes de cerrar este punto, se debe tener presente que la identidad visual es muy delicada, pues debe conciliar algunas claves de éxito, entre las que destacan las siguientes:

- La personalidad actual de la empresa, es decir, la manera en que es percibida aquí y ahora, sus aspiraciones en materia de imagen.
- El presente y el futuro de la empresa
- Las diferentes situaciones en que sus versiones serán aplicadas, ya sea en la producción, comunicación, arquitectura, edición etc..
- Los diversos públicos a las que está destinada, con sus diversas capacidades de percepción y comprensión.

Realizar ejercicio nº 14 al 19

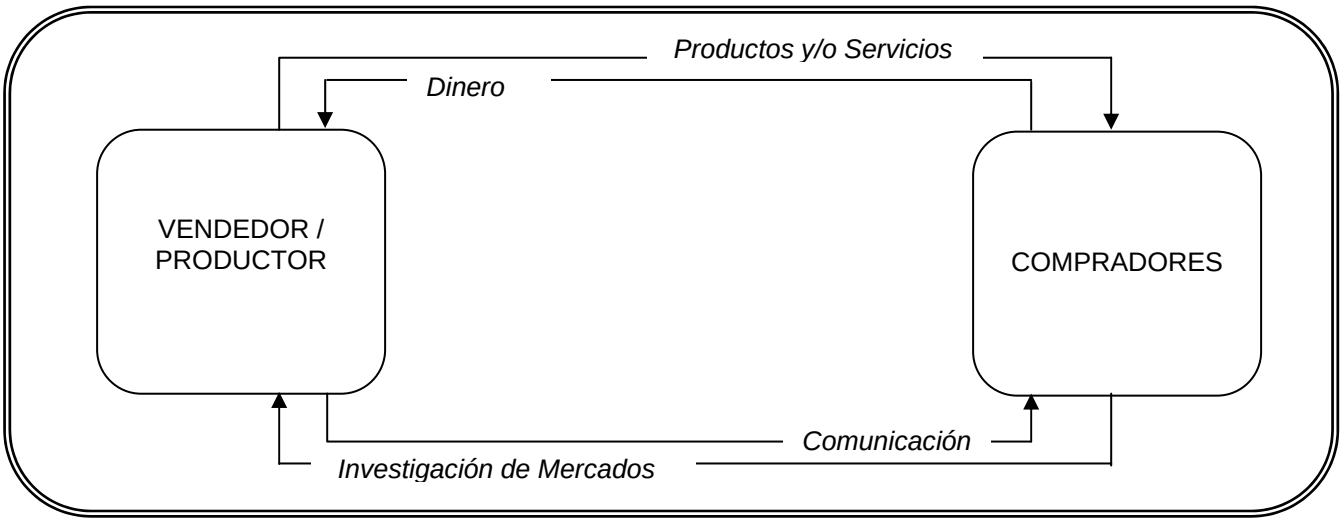
CLASE 07

3. EL MIX DE COMUNICACIÓN

En el análisis de este punto, parte de la base de que el marketing es la ciencia que estudia la manera de satisfacer las necesidades del mercado de una manera rentable para la empresa. Cuya definición se relaciona con la comunicación organizacional, dado que si el marketing tiene por objeto satisfacer las necesidades de los consumidores, parece obvio que se debe establecer un proceso de comunicación entre la empresa y éstos, que le permita lograr su satisfacción.

Para una mejor compresión de la relación que existe entre el marketing y los flujos de comunicación, analicemos los dos grandes flujos que contempla el marketing.

Figura Nº4: Flujos del Marketing



Como se puede observar en la figura número 4, por una parte, la empresa, suministra los productos o servicios a sus compradores y a cambio recibe dinero, para el caso de las instituciones funciona de manera análoga aunque la percepción del “pago” pueda reflejarse en algo no retribuible en dinero, como votos o disminución de accidentes.

Esta relación bidireccional, podemos realizar un análisis por separado de dos flujos entre el productor y los compradores.

Flujo 1: que se basa en el flujo relacional entre el comprador y el vendedor, el cual deberá sustentarse en el mutuo conocimiento de los consumidores y de la empresa que provee productos o servicios. Esta relación hace referencia al intercambio de productos o servicios, por parte de la empresa proveedora, a cambio de dinero, por parte de los compradores.

Flujo 2: es un flujo bidireccional que se basa en la comunicación entre ambas partes. Primero, se analiza la dirección del flujo desde el comprador al proveedor, en donde si el proveedor desea ofrecer productos que realmente satisfagan las necesidades de los consumidores, es necesario que conozca sus gustos y preferencias, necesidades, escuche sus comentarios – opiniones – sugerencias a los productos ¿Cómo se comunica la empresa con sus clientes para conocer sus necesidades? La respuesta es la investigación de mercado[9], que puede ser realizado por personas internas o especialistas externos, no obstante, en este flujo un elemento de gran valor para el sistema de comunicación es la fuerza de ventas, quien actúa como receptora de las sugerencias de los clientes. La otra dirección del flujo, desde el proveedor al comprador, es la forma en se dice al cliente lo que podemos hacer por él, se realiza a través de la publicidad o la fuerza de ventas, y es lo que se conoce como el mix de comunicación.

3.1. Funciones del MIX de Comunicación

Para entender la función de. Mix comuniacional, antes se debe recordar los elementos del marketing Mix. En la literatura se define cuatro variables del marketing, es decir, cuatro grandes grupos donde podían encuadrarse todas las acciones de marketing de una empresa, como el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Estas cuatro variables, también conocidas pos las cuatro "P", por su denominación en inglés -product, price, plac & promotion-.

Cada una de estas variables es esencial en la operación de la empresa. Producto, es obvio que para vender se requiere un producto y no cualquier producto, sino un producto que satisfaga las necesidades o requerimientos del mercado. Precio, el producto debe tener un precio relacionado con las características que posee, es decir, en relación al valor que le otorga el comprador, quien estará dispuesto a pagar más si a cambio recibe un mayor beneficio. Distribución, no basta con disponer de un buen producto a un precio adecuado, además debe estar disponible en el lugar donde puede ser comprado o al fácil acceso del cliente. Comunicación, que se traduce de la palabra en inglés "promotion", a cambio de la palabra en español "promoción" dado que tiene un significado más restringido para los profesionales del marketing que la reducen al concepto de "promoción de ventas[10]".

Lo anterior, nos permite concluir cuales son las principales funciones del mix de comunicación, a saber:

- Dirigir la comunicación organizacional al cliente.
- Seleccionar canales más eficientes para llegar al cliente.

[9] Tema que no es pertinente a abordar en nuestro estudio.
[10] Promoción de ventas, concepto que incluye los descuentos promocionales, las demostraciones in situ y otras acciones, que si bien pertenecen al concepto de comunicación, dan una idea más restringida.

- Dar a conocer el producto de la empresa y que se ofrece en el mercado.

- Captar la atención del público objetivo y, luego, elegir la forma en que le comunica al cliente lo que podemos hacer por él.

- Dirigir los esfuerzos de venta a informar y comunicar al público objetivo, aspectos como nuevos productos, la evolución de la empresa y su posición en la industria.

El mix de comunicación se centra en dos conceptos o sistemas de comunicar al cliente, en los cuales se basa nuestro posterior análisis, que son la Publicidad y la Fuerza de Ventas. Sin embrago, existe otro concepto asociado al mix comunicacional y que se conoce como relaciones públicas, pero, que no habla de manera directa de los productos o servicios de la empresa, sino que comunica aspectos tales como, lo que puede hacer nuestra empresa por la ecología, cómo la empresa aporta al desarrollo social, o cómo la empresa se ocupa de la formación de los hijos de empleados.

3.2. Procedimientos del Marketing Comunicacional

En el punto anterior, se ha señalado las formas de comunicarse con el cliente para contarle lo que la empresa puede ofrecerle, dado que nadie adquiriría algo que no conoce o que no sabe que puede hacer con el producto o servicio, el valor que le entrega.

A. PUBLICIDAD

Como primer sistema para comunicar al cliente acerca del producto; qué es, qué hace, qué ventajas puede representar su adquisición, qué valor superior entrega; es mediante la publicidad.

Concepto de Publicidad:

La publicidad es una actividad de comunicación cuyo objetivo fundamental es persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado producto o servicio, individuo o idea. La publicidad se dirige al público objetivo a través de los canales o medios de comunicación.

Algunos ejemplos de comunicación publicitaria son:

Anuncio o Spot en Televisión, es una forma de comunicación publicitaria, y que muchas veces representa el financiamiento para los canales de televisión. En Chile tiene sus comienzos con la aparición de productos en la escenografía, Nestle y Martín, en dos programas de canal 13. (Artículo de la universidad católica)

Folleto publicitario, es un medio de comunicación que no tan sólo es utilizado con fines publicitarios, es posible encontrar folletos informativos.

Vallas urbanas y de carretera, dentro de la comunicación publicitaria se encuentra la publicidad exterior, como las vallas camineras o urbanas, que son grandes paneles murales expuestos sobre paredes de edificios o sobre tabiques camineros. Por ejemplo, en la entrada de las grandes tiendas es posible observar estas vallas publicitarias.

En otras palabras la publicidad puede definirse como el conjunto de técnicas y de medios que se orientan a informar al público objetivo y a convérsenlos para que compren el producto o servicio, o incluso para que se adhieran a una causa.

La comunicación publicitaria posee dos dimensiones, i) La informativa, se trata ante todo de dar a conocer, crear un vínculo objetivo entre el anunciante y los consumidores potenciales, suscitando en los últimos reconocimiento y memorización de la marca; ii) La argumentativa, se trata de enriquecer la información con una apelación implícita a los consumidores para convencerles, sensibilizarlos, crear una necesidad, es decir constituir un vínculo subjetivo entre el anunciante y los consumidores.

Se debe reconocer que, la publicidad se define más por su objetivo "convencer para comprar" que por sus medios publicitarios. La publicidad se expresa por medio de cinco grandes medios, que son: la prensa, la publicidad exterior, la televisión, la radio y el cine. Estos medios ofrecen oportunidades de comunicación muy variadas, no en términos de su diversidad de públicos, sino también de modos distintos de comunicar.

Cuadro Nº6: Medios y Públicos

Medios	Características
1) Llegan a públicos distintos	- Cuantitativas: en cuanto a su facilidad de acceso, cobertura masiva o restricción de acceso. - Cualitativas: en cuanto a la segmentación de la audiencia que puede acceder al medio de comunicación
2) Potencia del Golpe	Cantidad de audiencia, muchas veces considerablemente distinta.

- La Prensa, en la literatura se conoce como el primer medio en acoger la comunicación publicitaria, en esta se distingue la prensa diaria y la prensa periódica. Las formas de prensas son las publicaciones diarias -periódicos- los semanales o mensuales -revistas- y los suplementos -revistas que acompañan a los periódicos en fin de semana-, pueden ser de tipo general o especifica sobre sectores o temas. Normalmente, las forma de publicidad de este medio son los anuncios, comunicados, encartes, etc..

  Las ventajas de este medio de comunicación son la capacidad de seleccionar el público objetivo y el tipo de anuncio; fuerte contenido informativo; cualidades del público lector; selectividad geográfica; rapidez de difusión y el impacto, es posible diferenciar los anuncios con posiciones privilegiadas; se puede anunciar con amplitud de mensaje; es un medio idóneo para comunicar ofertas, regalos y promociones y buen índice de credibilidad del medio.

  Los inconvenientes pueden ser el alto costo por impacto, los anuncios son estáticos y tienen poca flexibilidad de diseño; saturación de anuncios de diversa índole en un mismo medio; de lectura rápida por lo que debe poder enganchar al lector mediana calidad técnica para algunos formatos; relación audiencia / costo relativamente cara; para revistas especializadas el costo del anuncio es caro y la prensa periódica técnica es poco selectiva en el plano geográfico.

- La Publicidad Exterior, es un tipo de comunicación publicitaria tradicional, que ha evolucionado con el tiempo, en esta publicidad se consideran a todos los soportes de externos que pueden ser los autobuses, las vallas publicitarias urbanas y de carretera,

los estadios deportivos, el transporte de ferrocarril, metro, carteles de cabinas telefónicas, señalizaciones, rótulos, publicidad exterior de los puntos de venta y la de los grandes centros comerciales. La forma de publicidad empleada son los anuncios luminosos, fotografías, modelos simulados de productos de grandes dimensiones, textos, etc..

Las ventajas de este medio publicitario son medio excelente de apoyo a las campañas de televisión y radios; la capacidad para facilitar la cobertura; la capacidad de selección; la facilidad de instalación; la versatilidad tarifaría; un costo de fabricación a veces bajo; la calidad de exposición; la creatividad publicitaria, versatilidad en general; la rapidez de sus repercusiones y la potencia.

Los inconvenientes pueden ser la indiscriminación de los receptores; dificultad para los mensajes extensos; algunos anuncios son de alto costo por la creación artística; dificultades legales para algunas vallas camineras y urbanas; una selectividad media; cierta complejidad técnica algunas veces y muchas veces sus efectos inseguros.

- La Televisión, en la actualidad es uno de los medios más utilizados, sobre todo en los mercados de alto consumo y por empresas con productos de marca ampliamente difundidos en los canales de distribución. Al contrario que la publicidad exterior, dirigida a la multitud, la televisión se orienta al individuo, igual que a la prensa, la radio o el cine. La televisión es un medio de comunicación extremadamente rico al articular imagen, color, sonido, movimiento y tiempo; en donde los programas y spot publicitarios son de duración variable. El medio de televisión se caracteriza por una cobertura masiva y una parrilla programática selectiva, esta última considera los estilos de vida de la audiencia. Normalmente, las formas que se utilizan son los spots, los publirreportajes o los programas patrocinados.

  Las ventajas de este medio de comunicación publicitaria son gran impacto audiovisual combinando el color, la música y la espectacularidad; gran cobertura geográfica nacional, regional y de espectadores; el entretenimiento y distracción; facilidad para la selección de público; versatilidad; prestigio de las empresas anunciantes; gran capacidad de informar y demostrar los usos del producto y eficacia, dado que a pesar del costo de los anuncios es un medio económico por el impacto de la audiencia.

  Los inconvenientes, pueden ser banalización, brevedad de los anuncios publicitarios, incertidumbre o mando a distancia -debido a dos fenómenos el zapping y la falta de atención ante la pantalla-, altos costos de los anunciantes si quieren ser llamativos y diferentes al resto, se necesitan anuncios repetitivos si se quiere recordación, lo que también equivale a altos presupuestos.

- La Radio, en la actualidad es el medio que más ha evolucionado en cuanto a contenido de programas y calidad de ellos, además cada vez hay más participación de los oyentes a través del teléfono. La forma que se utilizan son los anuncios, las cuñas,

la noticia del día, los programas patrocinados, los programas específicos de información sobre un producto y las consecuencias de su utilización.

Las ventajas de este medio de comunicación publicitario son la calidad técnica; gran versatilidad en su utilización; eficacia del mensaje; rapidez de ejecución; bajo costo que se puede adaptar a cualquier presupuesto y cobertura.

Los inconvenientes pueden ser la excesiva simplicidad; saturación; una escucha mediocre dado que sólo pueden utilizarse los recursos auditivos y no se puede mostrar el producto; se necesitan de muchos impactos para que no se pierda el mensaje; la gran cantidad de anuncios hace que se pierda la atención del oyente y a veces no se puede seleccionar adecuadamente al público objetivo.

- El Cine, es el medio de comunicación menos utilizado para los anuncios publicitarios y, por lo general, no se considera su potencial o aporte como complemento al medio de la televisión. Básicamente, sus formas son los films más o menos largos, las diapositivas y los publirreportajes.

  Las ventajas de este medio de comunicación publicitaria son la excelente posibilidad de impacto sobre los sentidos del espectador a través del movimiento, color e imágenes por las grandes dimensiones de las pantallas; la alta calidad; sus destinatarios son inidentificables; selectivo; abierto; potente y preciso.

  Los inconvenientes pueden ser el escaso nivel de audiencia dada las restricciones que se dan por el precio; fugacidad de los mensajes; los plazos de realización; el costo; si sólo se utiliza este medio publicitario es escaso el resultado del efecto de recordación.

La comunicación publicitaria, generalmente, es un concepto mal utilizado y que se confunde con otros conceptos de marketing. Para una mejor comprensión de este concepto por parte del alumno, se presenta un cuadro que distingue a la comunicación publicitaria con otros términos de marketing.

Cuadro Nº7: Cuadro Comparativo Medios y Públicos

Comunicación Publicitaria / Producto Informativo El producto informativo, que se conoce también como redacción, tal como se puede encontrar en la prensa cuando se presentan las características de un producto. Este producto informativo no da lugar a ninguna compra de espacio, al contrario de la comunicación publicitaria.
Comunicación Publicitaria / Promoción de Ventas La promoción de venta esta dirigida a suscitar el comportamiento de compra mediante la utilización de recursos de estimulación: descuentos, concursos, regalos, etc.. Lo que es contrario a la comunicación publicitaria.
Comunicación Publicitaria / El Patrocinio El patrocinio es un instrumento para el reconocimiento y memorización del nombre de la empresa y para la promoción de su imagen, pero no que no se dirige precisamente a iniciar la compra como la comunicación publicitaria.
Comunicación Publicitaria / Marketing Directo El marketing directo se opone a la comunicación publicitaria, dado que el primero empuja al consumidor inmediatamente a comprar en contraste con la publicidad que actúa más sobre los deseos -es decir, tener ganas del producto, entender su utilidad y conocer la forma de usarlo- que sobre el comportamiento directo. Esta diferencia corresponde, hoy en día, solo a una parte de la realidad, dado que le marketing directo a veces busca crear una relación de trato con el consumidor y de enriquecimiento mutuo; la publicidad, por su parte, también puede tener como objetivo la venta inmediata.

La eficacia de una campaña publicitaria depende de la pertinencia del objetivo publicitario previamente establecido. El objetivo de la publicidad consiste pues en actuar sobre el comportamiento de los consumidores para incitar a la compra del producto. Lo anterior, nos permite definir otros objetivos como:

- Reforzar la utilización del producto entre sus actuales consumidores.
- Acrecentar la fidelidad de los consumidores hacia la marca.
- Seducir a nuevos consumidores.

Realizar ejercicio nº 20 al 23

CLASE 08

B. FUERZA DE VENTA

La fuerza de venta se compone de vendedores, los cuales se definen como las personas cuya ocupación es contactar a la empresa -que representan- con otras personas, los clientes, y de esta comunicación obtener, como fin último, pedidos para la empresa. Esos profesionales, hombres y mujeres, que dedican la mayor parte de su tiempo a comunicarse con el cliente, los que hoy en día se hacen llamar Representantes de Venta, Responsables de Áreas, Técnico Comercial, etc..

Algunas vez no hemos puesto a pensar el por qué en las tarjetas de estas personas casi nunca se pone el título de vendedor, debajo de su nombre y apellidos. La verdad, es que la profesión de vendedor, que sin tener un alto prestigio, sino más bien al contrario, es de muy difícil desempeño.

La fuerza de venta es colectivo de importancia transcendental para la empresa, en ocasiones poco reconocido socialmente y nada fácil de reclutar. La problemática de la formación de vendedores es otro aspecto importante de analizar, los vendedores proceden de los más diversos orígenes, titulados o no, de extracción social diferente, hombres y mujeres, más o menos jóvenes; algunos decidieron elegir este camino por vocación, pero acaso sean tan sólo una minoría los que así lo hicieron, otros simplemente dejaron sus estudios y porque requerían de disponer de ingresos en forma rápida, algunos, incluso, se encontraron un día con un maletín frente a un cliente y acabaron por hacer de ello su profesión.

La creencia de que el vendedor nace se encuentra cada vez menos extendida, a favor de la teoría contraria de que el vendedor se hace. Ahora, no podemos concluir que cualquiera puede llegar a ser un gran vendedor, sino más bien deben existir unos rasgos comunes en los perfiles de los buenos profesionales de la venta.

Cualidades de un vendedor ideal

El vendedor ideal debe ser abierto, es decir, una persona capaz de comunicarse sin problemas con otras de diferentes ideas, credos o estilos de vidas. Esta característica se hace más patente en el caso de vendedores internacionales.

La segunda cualidad es la de ser extrovertido, lo que no debe confundirse con el concepto anterior. Nos referimos a personas a quienes les agrada comunicar con los demás.

El vendedor debe tener una cualidad competitiva, debemos recordar que en las actividades de venta se pierden muchas más operaciones que las que se ganan. Por lo que,

se necesita ser muy competitivo, desde el sentido sano de esta palabra, para volver a intentarlo una y otra vez después de los fracasos.

El entusiasmo es otra cualidad necesaria para desarrollar una profesión de venta creativa, por lo que el vendedor deberá ser entusiasta. La personalidad del vendedor debe ser jovial, es decir, dado que la venta se basa en una relación humana, está claro que el vendedor deberá ser una persona jovial.

Dado que la venta puede realizarse en diferentes condiciones, con una gama variada de clientes y, por lo cual, el vendedor deberá hacer frente a diversas situaciones, por lo que, otra característica importante, es ser una persona adaptable.

Las situaciones diversas a las que debe hacer frente el vendedor, le exigen serenidad en sus acciones. Esta cualidad ha de exhibirse cuando algo va mal, cuando el pedido es vital para la empresa, cuando hemos afrontado una larga espera, cuando el cliente argumenta algo claramente contrario a la realidad y en tros casos de crisis de comunicación.

Las características mencionadas no son la únicas, sino en opinión del autor las más importantes. No debemos olvidar, que la característica más relevante -en prácticamente la mayaría de las profesiones- es la responsabilidad. Recordemos que es más fácil conseguir un cliente que conservarlo, por lo que, la seriedad, la ética, la honestidad y otras virtudes similares, hacen falta para ser un buen profesional de la venta.

Habilidades del vendedor

Lo primero es definir que se entiende por habilidad. Par nuestros fines, se entiende como aquellas capacidades que se desarrollan con el entrenamiento. Es cierto que para algunas personas ciertas habilidades les son muy fáciles de adquirir, más que para otras que esas mismas habilidades representan un constante esfuerzo.

En cuanto a las actividades de venta, éstas requieren de una serie de habilidades las cuales se consiguen por la repetición y que se debe perfeccionar cada día con la práctica. Aún cuando se siga pensando o creyendo en el paradigma de que “para algunos es casi innato”, lo que deriva en una frontera entre perfil y habilidades difusa, no se puede dejar de perfeccionarse o conformar una fuerza de venta de “habilidosos innatos” en las empresas.

Por Ejemplo:

Es posible que una persona tenga una habilidad innata, pero esto no quiere decir que a la larga esta habilidad sea el ideal. Como por ejemplo un niño muy pequeño que puede golpear una pelota de tenis con una raqueta, de manera efectiva en su primera lección de tenis, a la larga pierde interés en las prácticas y no llega a convertirse en un gran jugador; en cambio un niño que responde de forma menos efectiva o más lenta en su primera clase, pone un espíritu de constante mejora en lo que realmente le interesa y a la larga pueden llegar a ser un gran jugador.

El ejemplo anterior, nos permite concluir que las habilidades pueden ser adquiridas con la práctica y que las personas pueden desarrollar habilidades en el transcurso de sus vidas. Las habilidades que pueden ser adquiridas y necesarias en las actividades de venta son la capacidad para escuchar, la capacidad de observar, la capacidad para automotivarse, ser organizado, incansable y actuar en forma racional.

La capacidad para escuchar se entiende como una habilidad que puede desarrollarse con la práctica. Resulta difícil para algunas personas comprender que un buen negociador debe escuchar más y mejor, en vez de hablar tanto.

La capacidad de observar, hace referencia a la observación del lenguaje no verbal que es una habilidad que todo vendedor debe desarrollar. El lenguaje no verbal es inconsciente, por lo tanto, no miente jamás, incluso cuando se dominan las técnicas dramáticas, gestos insignificantes secundarios delatan la falsedad para el buen observador.

Como también, un vendedor debería ser incansable, al igual que los deportistas realizan ejercicios de gimnasia para lograr un estado físico, el buen vendedor se prepara para soportar un trabajo duro.

Otra habilidad que el vendedor debe de adquirir es la capacidad de motivarse por los propios objetivos. Naturalmente que los directores comerciales tienen una parte importante de ésta responsabilidad proponiendo objetivos realistas, pero, ¿Cuántos vendedores encuentran excesiva cualquier cuota de venta?

El buen vendedor debe ser organizado, esta habilidad, a menudo parece ser poco congruente con el clásico perfil del vendedor, el cual debe ser incansable y estar sobre muchas cosas al mismo tiempo.

La racionalidad en las actividades de venta es una fuente de éxitos, por lo que la habilidad de ser racionales y de utilizar el criterio, son de gran relevancia en el éxito de los esfuerzos del vendedor.

Se han señalado algunas de las habilidades a ejercitar para mejorar la gestión de ventas, existen otras que no se mencionan, pero lo importante es reflexionar sobre que cualidades debe mejorar cada día, el vendedor.

Los conocimientos específicos del vendedor

Es posible resumir los conocimientos necesarios que debe poseer el vendedor en dos grandes grupos: conocimiento de los productos y mercados, y los conocimientos profesionales específicos.

Lo primero que un vendedor debe conocer es su propia empresa, su historia, su filosofía, su funcionamiento. Debe poder contestar preguntas tales como: ¿Cómo tratamos la calidad?, ¿Qué estamos haciendo en investigación y desarrollo? o ¿Cuáles son los objetivos para los próximos tres años? Por supuesto un buen conocimiento paralelo de la competencia también resulta necesario. Como también, el conocimiento exhaustivo del producto es de vital importancia, no solamente qué es, sino cómo se usa y que productos existen en competencia. Así de igual, forma el vendedor deberá formarse en el conocimiento de los clientes, en cuanto a quienes son, dónde están, que hacen, cual es su potencial de compra. Además, el vendedor debe conocer los procedimientos específicos de su empresa, tales como rellenar informes o pedidos.

En un segundo punto, se exponen los conocimientos profesionales que debe poseer el vendedor. Además de conocer los productos y los mercados (clientes), el vendedor deberá formarse y capacitarse en las técnicas específicas de su profesión, las cuales incluyen:

- Conocimientos de marketing, para la fuerza de ventas este conocimiento es una pieza clave del mismo, pero no la única. El vendedor debe conocer como funciona el sistema, cuál es su papel y qué hacen los demás, por ejemplo, qué puede hacer la publicidad por sus esfuerzos de venta.

- Psicología Aplicada, este tipo de conocimiento es de gran utilidad en las actividades de venta. Esta ciencia, por tratarse de un campo muy reciente, todavía puede desarrollarse mucho más, de manera que, aunque los seres humanos hemos cambiado muy poco desde el tiempo de los comerciantes fenicios, la manera de estudiar y analizar los comportamientos humanos se mejora cada día. El vendedor debe ser capaz de ponerse al día mediante el esfuerzo constante.

- Otro aspecto podría referirse a las técnicas específicas de comunicación, como por ejemplo cómo dirigirse a un grupo o cómo mejorar su comunicación por teléfono. El

vendedor puede necesitar mejorar su dicción o su sintaxis, además de aprender a realizar una comunicación más eficaz.

- Las técnicas de venta, es otro conocimiento fundamental para las actividades de venta, que debe perfeccionar cada día el vendedor. Encierran temas como la mejora de la eficacia en la presentación, técnicas de cierre o manejo efectivo de las objeciones.

Realizar ejercicio nº 24 al 26

CLASE 09

3.3. Las Estrategias del MIX de Comunicación

Como se ha señalado, el mix comunicacional o programa de comunicación se centra en dos grandes formas de comunicar aspectos de nuestra oferta al cliente, mediante la publicidad o mediante fuerza de ventas. Parece lógico pensar que, según sabemos nuestra estrategia en uno u otro punto, parecen ser dos caminos bien diferenciados de acceder al los mismo.

Por Ejemplo:

Imaginemos una empresa que invierte grandes sumas en publicidad y que consigue tal notoriedad de marca, que casi podría esperar a la puerta de su fábrica a que se amontonen las furgonetas de los clientes esperando cargar grandes cantidades del producto. De ser real esta exageración, los anuncios en televisión todavía serían más caros de lo que ya son.

¿Usted invertiría, como socio principal, en un pub o bar que no ofrece en su lista de bebidas la marca Coca Cola?

La forma cómo las empresas utilizan el mix de comunicación definen la estrategia de comunicación a alcanzar con los instrumentos de la mezcla comunicacional. Recordemos que la determinación de la mezcla promocional resulta de los principales instrumentos de promoción, es decir, publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Es así, como es posible definir las siguientes estrategias:

Estrategia Pull o de Jalar, es aquella que utilizan las empresas que aspiran, que literalmente aspiran, el mercado consiguiendo hasta la demanda del último usuario, de manera que los

canales de distribución se vean impulsados a ofrecer sus productos. Este tipo de empresa se caracteriza por invertir fuerte sumas en publicidad y fuerza de venta, de manera de crear una estrategia comunicacional de las más fuerte y con el único fin de crear una marca duradera en el tiempo. En este tipo de estrategias el productor dirige sus actividades de marketing -publicidad, y promociones orientadas al consumidor-, hacia los consumidores finales con el fin de inducirlos a comprar el producto. Si la estrategia de jalar es efectiva, los consumidores piden o incluso exigen al canal de distribución el producto que ofrece la empresa, quienes a su vez se lo pedirán a los productores. Por consiguiente, con una estrategia de jalar, la demanda del consumidor "atrae" al producto por medio de los canales de distribución.

Por Ejemplo:

Con este tipo de estrategia el productor dirige sus actividades de marketing, es decir, sus esfuerzos de publicidad y promoción a los consumidores finales, con el único fin de inducirlos a la compra del producto. De esta forma los clientes pedirán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez se lo exigirán a los productores. Para concluir, se dice que una estrategia pull se atrae el cliente al producto por medio del canal de distribución. Algunos ejemplos de estas empresas son Coca-Cola, AXE, Pampers, etc.

Muchas de las grandes empresas crean sus propios canales de distribución, de manera que llegan directamente al consumidor, como por ejemplo DELL el mayor fabricante y vendedor de computadores domésticos y para empresas.

Estrategia Push o de empujar, es aquella que utilizan las empresas que no invierten grandes sumas en publicidad. No obstante, atacan a los canales de distribución con un trato agradable, mayores descuentos, o cualquier tipo de ayuda que éstos puedan apreciar. Este tipo de empresas, basan en general su acción de comunicación en la fuerza de ventas y, como su nombre lo dice, empujan a los canales de distribución para que encuentren beneficioso ofrecer sus productos a los usuarios finales. En otras palabras, esta estrategia consiste en "empujar" el producto a lo largo de los canales de distribución hasta los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing -venta personal, y promociones comerciales- hacia los miembros del canal, con el único fin de inducirlos a promover el producto y llevarlo hasta los consumidores finales. En este tipo de estrategia el vendedor juega un papel muy importante en la empresa, por lo que la selección y formación de la fuerza de venta es esencial.

Por Ejemplo:

En este caso el productor dirige sus actividades de marketing a los canales de distribución, es así como los fabricantes de auto dirigen sus esfuerzos de promoción sobre las concesionarias o distribuidores locales, de manera que éstos den prioridad a sus productos.

El marketing tiene por objeto satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable, de aquí que aparezca la doble necesidad de conocer las necesidades de éste y de que él conozca los productos o servicios que se ofrecemos. Ambos procesos pertenecen a la comunicación, esta es la razón por la que los hombres de marketing deben ser buenos comunicadores.

La comunicación empresa-cliente se efectúa de dos maneras fundamentales: la publicidad y la fuerza de ventas. Algunas empresas que fundamentan su estrategia en aspirar el mercado provocando la demanda con publicidad -Estrategia Pull-, mientras que otras basan su acción de ventas en sus vendedores, empujando el mercado -Estrategia Push-.

3.4. Los Objetivos de Comunicación en la Publicidad

Recordemos que el objetivo principal de la comunicación en la publicidad es dar a conocer los productos y servicios de la empresa. Los cuales deben ser coherentes con los otros objetivos que persigue la empresa, como también deben ser integrados y coordinados con los otros instrumentos de promoción del mix de comunicación.

Antes de describir los objetivos de comunicación en la publicidad se debe dejar bien claro que se entiende por publicidad.

Publicidad:

Es un proceso de comunicación que a través de medios masivos de información, que pueden ser radio, televisión, etc.., trata de difundir un mensaje emotivo o racional, comunicando de manera impersonal las características y beneficios que proporciona un producto o servicio, con el animo de incitar a la acción de compra por parte del receptor de la comunicación.

Los objetivos de comunicación dentro de la publicidad, se encuentran influenciados por las metas determinadas en el plan de marketing de la empresa, por lo que también condicionará a la estrategia de publicidad que se desea realizar. Desde este punto de vista, lo esencial de la estrategia de publicidad es influir en la decisión, por lo que antes de diseñar el mensaje de comunicación y los medios a utilizar, se debe dar respuesta a algunos aspectos como:

- Qué se quiere comunicar,
- Cómo lo queremos comunicar,
- A quién se quiere comunicar.

Al responder estos aspectos es posible definir qué objetivos de comunicación se pueden lograr por medio de la publicidad. Entre los cuales se destacan los siguientes:

Sobre el producto, este tipo de objetivos de comunicación hace referencia a dar a conocer nuevos productos, esto es importante en los mercados de fuerte consumo en donde la identificación de los productos por medio de la publicidad es trascendental para impulsar a la compra.

Por Ejemplo:

Cif ha lanzado un nuevo producto al mercado para contrarrestar la oferta de la competencia, el mensaje que se desea comunicar con su spot televisivo o publicidad es que no es posible limpiar la suciedad del baño con un producto general, “limpieza específica para una suciedad específica”.

En función a la evolución del mercado, la publicidad nos permite informar sobre cosas en concreto, como nuevas modificaciones, usos, garantías, servicios post-venta, etc.. Es decir, si el producto esta en la etapa de introducción la publicidad incitará a provocar el conocimiento y la prueba de él; en la fase de declive la publicidad cumple con el objetivo de comunicar ofertas, incentivos adicionales y/o modificaciones que se les han hecho al producto.

Sobre el consumidor, en este sentido el objetivo de comunicación para la publicidad es ayudar o persuadir el comportamiento de los individuos, convenciendo o dando razones para su compra. La publicidad crea interés y curiosidad en los usuarios, de manera que los incita a adquirir los productos o servicios, actúa como recordatorio constante, además promueve la fidelización de los clientes hacia los productos o marcas y trata de modificar las actitudes de los consumidores.

Por Ejemplo:

La publicidad de AXE y FANTA dirigen sus acciones hacia el consumidor promoviendo la fidelzación de la marca y cambiando las actitudes de compra del consumidor a favor del producto o servicio de la empresa.

Sobre la imagen y posicionamiento, el objetivo de comunicación se basa en que las acciones de publicidad son las primeras que sitúan la percepción de los productos en la menta del consumidor. De esta forma la publicidad aporta a la creación de notoriedad de la marca o imagen de la empresa, confirma la pertinencia al estatus social que el consumidor específica para ciertos productos o servicios, modifica el posicionamiento de los productos, cambia la opinión y la forma de percibir los productos por parte de los consumidores. En el caso que la compra sea impulsiva la publicidad incitará al consumidor a través de aspectos emotivos; cuando los productos son de compra racional, en la publicidad se destacan los aspectos arguméntales de las ventajas y características específicas de ellos.

Por Ejemplo:

Para los productos destinados a sectores sociales de estatus altos se utilizarán medios publicitarios selectivos para reforzar la imagen de los mismos. Es así, como la imagen de calidad de algunos productos se refuerza con la política de precios que lo acompaña.

Apoyo a otros instrumentos del mix comunicacional, la publicidad cumple con el objetivo comunicacional de facilitar enormemente la acción de los equipos comerciales en su labor de venta personal, ya que una de sus argumentaciones frente a los clientes será precisamente, la fuerte campaña publicitaria que desarrollen sus empresas. Apoya a las relaciones públicas, comunicando e informando de las acciones que la empresa esta realizando en ese campo. A la vez contribuye a facilitar la información de todo tipo de canal de la distribución.

Por Ejemplo:

La publicidad es el vehículo de información de todas aquellas campañas que se realizan en las promociones de venta, a través de los medios y en los puntos de ventas seleccionados.

Para conseguir estos objetivos de comunicación, la publicidad se ve obligada a combinar los medios de comunicación como la radio, la televisión, prensa, medios exteriores, etc..

3.5. Los Objetivos de Comunicación en la Promoción de Ventas

Para el caso de la promoción de ventas se tienen el siguiente gran objetivo de comunicación: hacer más atractiva la adquisición de los productos o servicios mediante la incorporación de incentivos adicionales. Al igual que con la publicidad, antes de profundizar en los objetivos específicos de la comunicación, lo primero será definir que se entiende por promoción de ventas.

Promoción de Ventas:

Se entiende como la incorporación de incentivos adicionales a los productos o servicios de una empresa, durante un periodo de tiempo más o menos largo, dirigidos con acciones complementarias de marketing a un público objetivo para que perciba un aumento de valor en la oferta, también con el propósito empresarial de un incremento de ventas y cuotas de mercado durante dicho periodo.

De la definición anterior es posible extraer los objetivos de comunicación que se desean lograr con la promoción de ventas, como el atraer la atención del futuro comprador al informarle de la ventaja que le reporta el incentivo adicional en la oferta de producto, con el propósito claro de invitarle o incentivarle a la compra del producto frente a los de la competencia.

Cabe señalar, que la promoción de ventas cumple un papel importante en la comunicación dado que da conocimiento al mercado de la existencia de productos de la empresa y sus ventajas, además de los beneficios que puede reportar la utilización de éstos. En otro sentido, la promoción de ventas ayuda al consumidor en la elección del producto, cuando se encuentra en una encrucijada debido al bombardeo con ofertas de productos de distintos oferentes, parecidos unos de otros. Otro objetivo de comunicación de la promoción de ventas es posicionar en la mente de los consumidores la imagen de que el producto es más competitivo que los de la competencia, dada la relación calidad – precio o lograr que se perciba a la empresa como más competitiva.

Para el éxito de una campaña de promoción de ventas tenga éxito debe estar complementada con otros instrumentos del marketing mix de comunicación, en especial con la publicidad, ya que esta contribuye a dar a conocer la existencia de dicha oferta.

Los incentivos que acompañan a la promoción de ventas pueden ser de distintos tipos como:

- Objetos de Regalo, por ejemplo cuando Rexona desodorante de mujer decide regalar camisitas de medias por la compra de un pack de sus productos.

- Más cantidad del mismo producto, como por ejemplo los famosos lleve 3 y pague 2 que utilizan diferentes productos.

- Vales o puntos para canjear productos de más valor, como por ejemplo los puntos verdes de jumbo o los puntos que acumula Almacenes Paris.

- Descuentos sobre el precio, como por ejemplo las rebajas sobre rebajas que realizan las grandes tiendas.

- Participación en sorteos o premios importantes, la mayoría de las empresas importantes realizan estos sorteos de fin de año para incentivar las ventas.

Las empresas también utilizan distintas modalidades de promoción en función de los objetivos de mercado que persiguen, dirigiéndolas a sus clientes intermediarios para conseguir una mayor fidelización hacia su empresa, o a sus propios equipos de venta con el ánimo de motivarlos para aumentar sus acciones de venta, o a sus consumidores finales para que compren sus productos o utilicen sus servicios.

Antes de ejecutar una campaña de promoción de ventas por parte de una empresa o establecimiento, es conveniente responder algunos aspectos claves como:

- ¿Qué objetivos se pretenden alcanzar con la promoción de ventas?

- ¿Qué otros medios complementarios del mix comunicacional se deben utilizar como apoyo?

- ¿Es apropiado este instrumento del mix comunicacional -promoción de ventas- para lo que se desea lograr, o puedo sustituirla por otro tipo de acción comercial?

- ¿Qué efectos positivos o negativos producirá realizar la promoción de ventas en cuanto al consumidor o la imagen global que se éste tiene de mis productos y empresa?

- ¿Se compensará el esfuerzo promocional en cuanto a los objetivos económicos o de imagen que pretendo lograr?

3.6. Ventajas y Desventajas de los Medios del MIX de Comunicación

Las ventajas y desventajas de los medios de comunicación han sido expuestas en cada uno de los puntos anteriores, por lo que quedan totalmente explicitas en la descripción de cada uno de los medios de comunicación, por lo que el alumno podrá identificar sus beneficios o inconveniente al momento de utilizar cada una de éstas.

CLASE 10

4. RELACIONES PÚBLICAS: COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Las relaciones públicas es uno de los instrumentos del mix comunicacional, por lo que forma parte de la comunicación interna y externa, en la literatura se caracteriza por ser la más efectiva de las herramientas de comunicación y porque las personas de relaciones públicas son el puente entre los altos ejecutivos y los trabajadores.

Relaciones Públicas:

Se entiende como el conjunto de actividades por medio de las cuales se quiere influir en la opinión pública, empleado diversas técnicas de información, para comunicar al público una imagen favorable de la organización.

Una definición más amplia dice que es la planificación de actividades a desarrollar por personas de la empresa o entidades encargadas por ella, con el ánimo de crear el mejor ambiente de favor y relación hacia los públicos destinatarios, con el propósito de conozcan los objetivos de las empresas e influenciarles para que se conviertan en sus clientes.

Por ejemplo el comunicar la donación que realiza mensualmente una organización a una casa de ancianos, lo que se traduce en la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, que conforman su público objetivo o la comunidad en su conjunto.

En otras palabras, las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, persuadiéndolos, informándolos y escuchándolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras. Lo que se consigue mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública.

Las técnicas de relaciones públicas utilizan como principales herramientas de comunicación los mensajes escritos, la oratoria, el patrocinio, las ferias, la nota de prensa, el dossier y la rueda o conferencia de prensa, entre otros; para su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas, dirijas y aceptadas con el objetivo de lograr una buena imagen en la opinión pública.

Por Ejemplo:

En nuestra realidad chilena, solo las empresas multinacionales le dan el valor verdadero a las Relaciones Públicas, y en sus organizaciones existe el cargo de relaciones públicas el cual es ocupado por una persona experta en comunicaciones.

Es posible resumir lo anterior, indicando que el objetivo principal de las relaciones públicas es conseguir un clima positivo por parte de la sociedad hacia la empresa, sus productos y servicios que ésta ofrece; lo que nos permite concluir que es un instrumento importante para el mix comunicacional dependiendo del sector o mercado específico.

De la definición más amplia de relaciones públicas se extrae el concepto de "Público Destinatario", que puede ser variado y está compuesto generalmente por:

- Personal Interno, tales como los accionistas, propietarios, altos ejecutivos y trabajadores, lo que se traduce en la comunicación interna con orientación a crear una imagen positiva de la empresa.

- Personal Externo, como los organismos públicos y privados, los medios de comunicación, los clientes inmediatos del canal de distribución y las personas que son susceptibles a comprar o usar el producto o servicio, los que son destinatarios de las acciones de relaciones públicas, que son adaptadas a cada grupo, que realiza la empresa con el fin de alcanzar objetivos específicos cada uno de ellos.

Por Ejemplo:

Supongamos que una empresa invita a distintos centros educativos de la región a visitar su planta de producción y distribución, a cada grupo de alumnos visitantes se les ofrece un tour guiado mostrándoles cada etapa del proceso productivo e invitándolos a participar de actividades recreativas.

¿Qué tipo de acción es ésta? ¿Cuál es su público destinatario?

En la situación descrita se visualiza claramente una acción de relaciones públicas dirigida a un público externo, en este caso a la comunidad escolar de la zona.

¿Con qué tipo de objetivo se realiza esta acción?

Influenciar en los escolares que los visitan, que a futuro serán posibles compradores, y en la actualidad, persuaden a sus familias para que compren los productos.

Las relaciones públicas como instrumento del mix comunicacional posee una ventaja con respecto a los otros instrumentos de comunicación, dado que las acciones de relaciones públicas gozan de una buena imagen de credibilidad y son pensadas para que los efectos influenciables sean a un mediano plazo, y el receptor no percibe esta acción como una medida de presión hacia su posible compra.

4.1. Los Medios de Comunicación Utilizados en las Relaciones Públicas

Las relaciones públicas utilizan distintos medios y/o soportes para lograr sus objetivos de comunicación. Ahora el qué y cuántos medios dependerá del presupuesto, la empresa y el fin a cumplir, incluso se pueden combinar dos o más medios. A continuación se definen brevemente los más importantes.

4.1.1. El Mecenazgo

El mecenazgo es un recurso de comunicación destinado a promover la imagen institucional de una empresa, el cual es gestionado como cualquier otra acción estratégica del plan de comunicación.

Mecenazgo:

Es la forma de comunicación, que mediante la aportación económica u organización de eventos y actividades del tipo cultural, que son dirigidas a un público reducido, se busca una imagen de empresa que contribuya al desarrollo de las artes, cultura e investigación.

Ejemplos de mecenazgo son: el conceder becas de formación, premios de investigación, promover exposiciones de artes, donaciones para restaurar edificios o monumentos nacionales o piezas de artes, hacer donaciones de equipos o instrumentos médicos a hospitales, etc.

El mecenazgo representa un beneficio en muchos países, en cuanto representa una exoneración fiscal atractiva para las empresas.

Por Ejemplo:

A principio del 2003, Laboratorio Chile, implemento el programa “Dr. Nariz Roja”, para lo cual cuenta con profesionales especializados en áreas como la psicología, actuación y "risoterapia", entre otros. Además, cambiaron su vestimenta habitual, por delantales con dibujos infantiles y una nariz roja. De esta manera, hoy día no sólo están llevando productos de Laboratorio Chile a los establecimientos hospitalarios, sino también una sonrisa a los niños que esperan a diario su recuperación.

Los campos tradicionales de aplicación del mecenazgo son:

A. Mecenazgo de Cultura, así como las artes plásticas, la música, y en menor medida la danza, la fotografía y el teatro, concentran las mayores inversiones en mecenazgo. No obstante, los dos campos e aplicación más importantes del mecenazgo cultural son las artes plásticas y la música. Las ventajes de este tipo de mecenazgo son la agilidad, la riqueza y la eficacia.

A continuación se presenta un ejemplo de cada una de estas ventajas, en donde el alumno podrá apreciar cómo el mecenazgo en comparación con otros instrumentos del mix comunicacional trae consigo esos beneficios.

- La ventaja de agilidad se refiere a como las acciones de mecenazgo permiten conjugar un doble registro como la tradición y la modernidad, por ejemplo suponga que una empresa contribuye a restaurar una sala de concierto que promoverá a los nuevos talentos.

- En cuanto a la ventaja de riqueza, se refiere a que una única operación de mecenazgo puede dar lugar a diferentes aplicaciones, tanto en la comunicación interna como externa. Suponga por ejemplo que una empresa apoya financieramente la inauguración de un museo, esta es una ocasión ideal para promover el evento entre su mercado objetivo -comunicación externa- e invitar algunos trabajadores de su empresa a participar del evento o a interlocutores privilegiados como proveedores, altos ejecutivos, etc.. -comunicación interna-.

- La eficiencia, se da en el hecho que la empresa puede llegar de este modo a un público destinatario de nivel sociocultural elevado, como por ejemplo cuando una empresa financia la restauración de una opera.

En cuanto a los inconvenientes que conlleva este tipo de mecenazgo, los principales son la inadecuación que se refiere a la pertinencia de la acción de relaciones públicas; la competencia en cuanto a que las empresas que entregue un mayor mecenazgo será la que destaque; y la poca originalidad de las operaciones de mecenazgo.

B. Mecenazgo de Solidaridad, este tipo se trata principalmente de la acción social, la investigación en terreno de la medicina, la cooperación internacional de emergencia a favor de países en situación de crisis y la defensa del medio ambiente. Este tipo de mecenazgo ofrece ventajas como:

- Eficiencia de la comunicación externa, dado que el mecenazgo es un instrumento potente para la construcción de imagen. La empresa proyecta una imagen más preocupada por el bienestar de las personas, del futuro del medio ambiente, que en su curva de venta.

- Representa un potencial importante de movilización interna, dado que es una gran motivación ser parte de una bonita acción social.

- Escaso costo, lo más relevante en este tipo de mecenazgo es la selección de la acción acertada más que la importancia de los medios puestos a disposición de la causa.

En cuanto a los inconvenientes que presenta este tipo de mecenazgo, hacen referencia a la pesadez en cuanto a los temas a abordar que son más intelectuales - científicos – culturales; el rigor de las exigencias desde el punto científico y técnico; la asociación a los problemas que trata de combatir -por ejemplo cuando una empresa trata de combatir la contaminación de una localidad, puede ser asociada a la causa de la contaminación dado el desinterés de

ayudar-; y por último la politización, es posible que muchas de estas acciones de mecenazgo se asocien con partidos políticos.

C. Mecenazgo Economía y Patrimonio, las modalidades de intervención de este tipo de mecenazgo son la economía y el patrimonio, es decir son acciones asociadas a la actividad profesional de la empresa, por ejemplo la restauración de un edificio de interés del público y que luego se cobre por ingresar a él. Las ventajas que ofrece este tipo de mecenazgo dicen relación a:

- La buena aceptación de las actuaciones o acciones por parte de la alta gerencia, y que a la vez son consideradas rentables.

- Apertura, estos campos todavía son ampliamente inexplorados y en la actualidad ofrecen numerosas alternativas de relaciones públicos.

En cuanto a los inconvenientes se concentran en las repercusiones inciertas y un eco limitado en el público objetivo.

CLASE 11

4.1.2. El Patrocinio

En cuanto al patrocinio, también es un recurso de comunicación como el mecenazgo, pero mucho menos valorado. El concepto de patrocinio se asocia con frecuencia, malamente, al mundo del deportivo; dado que cuando algunos sectores de actividad económica se vieron limitados en materia de publicidad tradicional y los cuales se sintieron interesados inicialmente por competencias automovilísticas y competiciones ciclísticas, utilizaron este recurso de comunicación. Luego con la llegada del patrocinio televisivo y la crisis de la publicidad basada en los spots -a causa del zaping[11]- , este concepto ha evolucionado y se asocia con el patrocinar programas de diferentes formatos, dirigidos a distintos públicos y de diversos horarios.

Patrocinio:

Es la forma de comunicación, que mediante la aportación económica u organización de eventos y actividades especiales de gran concurrencia, trata de conseguir prestigio e imagen favorable de la empresa, de forma indirecta y subliminal hacia los espectadores que contemplan dicho evento.

[11] Zaping es el hábito del telespectador a cambiar de canal con el control remoto o mando a distancia al llegar a los cortes publicitarios, cuando se observa una programación televisiva.

En este tipo de recurso comunicacional encontramos como por ejemplo el patrocinio a actividades deportivas, financiamiento de expediciones y aventuras, apoyo y premios para eventos de la comunidad local, organización de eventos de diversa índole para la comunidad, etc.

El patrocinio ofrece ventajas financieras considerables con relación a la publicidad tradicional, es así como la aparición de la marca en igualdad de condiciones es bastante menos costosa que la compra de espacio publicitario clásico.

Por Ejemplo:

Hoy en día la televisión abierta exhibe programas que son patrocinados, en altos porcentajes, por diferentes marcas que les interesa tener presencia en los mercados a los cuales se dirigen esos programas. Este tipo de financiamiento es trascendental para las productoras televisivas, como también representa una ventaja financiera para la empresa patrocinadora dado que la presencia de los paneles o logotipo de marca, tienen una permanencia mayor en espacios televisivos de mayor duración que los spot publicitarios.

Entre las formas tradicionales de intervención de patrocinio destacan las siguientes:

A. Patrocinio de Deportes, este es un campo privilegiado de intervención para las empresas por su fuerte contenido emocional y de valores positivo que transmite. Es así, como las actuaciones de patrocinio exitosas pueden llegar muy lejos, pero en caso contrario, cuando las actuaciones de patrocinio resultan en fracasos sus efectos o impactos negativos sobre la imagen de la empresa también es fuerte.

Por Ejemplo:

Cuando el deportista -atleta de los 100 metros planos- que es patrocinado por una marca especifica, que gana una competencia importante, pero cuyo doping ha salido positivo. La acción de patrocinio se traduce en una acción negativa de imagen para la empresa que lo patrocina.

Las empresas patrocinadoras se ocupan de numerosas disciplinas, las que podemos agrupar en dos i) los grandes deportes populares como el fútbol, automovilismo, baloncesto, y el tenis, deportes más masivos y conocidos pero que muchas veces no tienen gran credibilidad, ya sea por la corrupción de sus organizadores como por imagen de "vida sana" de los deportistas, ii) deportes practicados por las clases sociales altas, como el golf, el polo, competencias de yates de vela, este tipo de deportes son menos masivos pero cuya calidad específica les otorga a las empresas patrocinadoras una imagen de exclusividad a las cuales se orientan sus políticas de comunicación. Las ventajas que este tipo de patrocinio ofrecen son:

- Asociaciones positivas, en cuanto al deporte desempeña una función social cada vez más importante y que transcienden las diferencias sociales.

- Profesionalismo, la mayor parte de los organizadores de eventos deportivos tienen una sólida experiencia en materia de patrocinio, lo que le da garantías y seguridad a las empresas patrocinadoras.

- Gran radio de acción, aunque los deportes más importantes están ampliamente explotados, existen numerosas disciplinas que todavía permanecen sin patrocinios y que a largo plazo pueden llegara hacer deportes importantes.

No obstante, a las ventajas que representa este tipo de patrocinio, el deporte presenta los siguientes inconvenientes que son incertidumbre en cuanto al éxito o fracaso de la acción deportiva, y el anonimato que puede darse en el patrocinio de algunos deportes o deportistas si la empresa no atrae la atención de los medios de comunicación o de su público objetivo.

B. Patrocinio de Espectáculos, por efecto de su reducida convocatoria un espectáculo está abierto a todo el mundo, pero está limitado al número de entradas disponibles y temporabilidad del mismo; ahora bien el patrocinio de espectáculos es utilizado para acciones de comunicación dirigidas a públicos determinados. Las modalidades de intervención se dividen en dos grandes grupos que son i) espectáculos a realizar por las casas discográficas, los canales de televisión y cadenas de radio, que componen un grupo de patrocinio por proximidad por medio del cual se puede destacar la expresión de su producto o servicio en particular; ii) espectáculos locales o nacionales, que depende del presupuesto de la empresa y sus objetivos de comunicación.

Por Ejemplo:

Cuando una empresa desea dirigir su comunicación a importantes accionistas de empresas clientes que operan a nivel local, puede patrocinar un concierto de la universidad local e invitarlos a participar del magno evento.

Las ventajas que ofrece este tipo de patrocinio son el efecto de asociación del patrocinador con el apadrinado y a las emociones que provoca, y a la rentabilidad que se deriva de un espectáculo puede manifestarse como una fuente de rentabilidad.

Los inconvenientes se resumen en la memorización de la acción del patrocinio es limitada, la audiencia es forzosamente reducida y las repercusiones en los medios no son seguras.

C. Patrocinio de Audiovisual, este tipo de patrocinio se refiere al financiamiento de programas de televisión y de radio, el cual puede ser llevado a cabo en cuatro niveles i) el sponsoring de producción, en donde el patrocinador contribuye a la producción efectiva de la emisión del programa radial o televisivo, ii) el sponsoring de difusión, en donde el patrocinador financia la difusión del programa a cambio de una aparición de la marca al principio, al final o en el medio de la emisión del programa, iii) el bartering más próximo a la publicidad que al patrocinio, en donde el patrocinador produce el mismo un programa y luego se lo vende a un canal de televisión o emisora de radio a cambio de los derechos de aparecer en los cortes publicitarios en torno a la emisión del programa, iv) la presencia de la empresa patrocinadora dentro de un programa, en ciertas emisiones de programas de radio o televisión incluyen espacios dedicados a concursos, en los cuales se ponen en juego determinados premios que aporta el patrocinador.

Las razones del éxito del patrocinio en radio y televisión, que puede observarse en la mayoría de los programas de radio y televisión que se encuentran vigentes, deriva de:

- La potencia de los medios audiovisuales y por que éstos cubren prácticamente el 100% de la población.

- Diversidad de los “programas o productos” patrocinables, en cuanto al mercado al que están dirigidos, dinámicas y temas a abordar.

- El patrocinio audiovisual está abierto a todos los sectores de empresas que desean ser patrocinadoras de algún programa.

Por Ejemplo:

Es posible encontrar muchos ejemplos de este tipo de patrocinio, desde que usted prende su televisor o radio podrá observar como los diferentes espacios son auspiciados o patrocinados por diferentes marcas. El programa Sábado Gigantes es un ejemplo emblemático de las diferentes formas de patrocinio.

Las ventajas que ofrece este tipo de patrocinio son la exclusividad dado que las apariciones en pantalla por patrocinante están claramente diferenciadas, la calidad de este tipo de comunicación externa, lo que resulta mucho más productiva, y la ventaja de relación impacto / costo.

Los inconvenientes se resumen en un marco restrictivo -marco legal de lo que se puede o no exponer en televisión o radio-, el costo de acceso a televisión, y la generalización o canalización de este tipo de patrocinio cuando se extiende.

4.1.3. Las Ferias

La evolución ascendente de las ferias está realizándose de forma exponencial, ya que reúnen una serie de ventajas importantes, tanto para el fabricante o vendedor como para el consumidor.

Ferias:

Se entenderá como ferias las manifestaciones de tipo comercial, sectoriales o multisectoriales, que se realizan en instalaciones apropiadas de las grandes ciudades durante un período corto de tiempo, donde los fabricantes exponen sus productos en stands y se realizan todo tipo de transacciones comerciales, desde la compra, la demostración y prueba de prototipo, así como, a veces, también investigaciones de mercado.

Las ferias son uno de los lugares idóneos para estrechar las relaciones públicas con los intermediarios y consumidores finales, de hecho se suele agasajar a los visitantes de los stands con regalos, descuentos y muestras gratuitas por parte de los expositores.

Las ventajas de las ferias son innumerables, dado que nos permiten:

- Ampliar los clientes y mercados,
- Poder ver lo que esta haciendo la competencia más directa de los fabricantes,
- Ser escaparate para los profesionales ya que en un mismo lugar se reúnen las empresas del sector más importante,
- Ser escaparate para el exterior de otras localidades o países, que pueden ver el grado de evolución tecnológica de los fabricantes nacionales,

- Poder presentar a todos los clientes en un mismo recinto el lanzamiento de nuevos productos.

- Poder contrastar precios y condiciones de compra y pago, ver las ventajas de los diseños frente a los de la competencia, etc.

Los inconvenientes de esta forma de relaciones públicas, podría ser que para algunas empresas el costo de exposición es elevado, aunque hoy en día existe una tendencia de reunirse con otros expositores en un mismo stand y de esta forma abaratar costos. Otro inconveniente es elegir la feria adecuada para participar y contar con el tiempo suficiente para planificar y diseñar el stand.

Para alcanzar los objetivos de comunicación que se desean alcanzar con la participación en una feria, es importante destacar la labor del departamento de relaciones públicas, ya que en parte depende de ellos el diseño de las cartas dirigidas a la red comercial o clientes, invitándolos a asistir a la feria.

Por Ejemplo:

Algunas ferias que se realizan son la FIDAE -feria internacional del aire y del espacio-, Feria Internacional de Vinos y Licores, Feria de la Construcción, FITAL -feria internacional de Talca-.

CLASE 12

4.1.4. Las Notas de Prensa

Es uno de los medios más comunes que utilizan los responsables de las relaciones públicas, para mantener informados a sus públicos, a través de los medios de comunicación.

Nota de Prensa:

Se define como la información de un acontecimiento ocurrido en la empresa y del que interesa que los medios de comunicación se hagan eco. Para lo cual las empresas emiten una breve nota que remiten a los medios con el ánimo que den noticia de ella sin costo económico.

Las ventajas que ofrece este medio de comunicación es que, cuando la publican, bien por medios escritos o emita por radio o televisión, se hace mención de la empresa o su producto, obteniéndose de esta forma publicidad y presencia de marca, gratis.

En cuanto a los inconvenientes, es que como los medios de comunicación reciben muchos tipos de notas, para que elijan la de la empresa entre la demás; tendrán que contener una redacción sintetizada, atractiva e impactante y que la noticia aporte originalidad y claro interés para los públicos.

Por Ejemplo:

Las notas de prensa que anunciaron y/o hasta anticiparon la fusión entre los Banco de Chile con el A. Edwards y la del Banco Santiago con el Santander Chile. Otro tipo de notas de prensa pueden ser los lanzamientos de nuevos productos.

4.1.5. El Dossier de Prensa

Normalmente, este medio de comunicación se emplea para entregar a las personas de los medios de comunicación cuando asisten a una rueda de prensa convocada por parte de una empresa u organismo.

Dossier de Prensa:

Se compone de una carpeta con amplía información gráfica y fotografías de la empresa, así como de los medios e instalaciones con los que cuenta, también contiene información detallada sobre el hecho concreto que es motivo de dicha rueda de prensa.

La ventaja del dossier sobre la nota de prensa, es que si está bien confeccionado y es muy atractivo, puede servir a los medios de comunicación para que lo publiquen en su totalidad o en parte y al hacer referencia a la empresa, se obtiene publicidad gratuita, a la vez que actúa como promoción de la imagen de marca, calidad del producto, sistemas de fabricación, o prestigio de la compañía o establecimiento.

4.1.6. La Rueda de Prensa

Es uno de los medios más importantes de los utilizados por los responsables de las relaciones públicas para conseguir sus objetivos.

Rueda de Prensa:

La que consiste, fundamentadamente, en convocar a los representantes de los medios de comunicación e información a un acto organizado por la empresa, en un día y hora concreta, en donde se les comunica, informa y presenta públicamente hechos particulares que se han realizado o se producirá más adelante. Una vez que ha finalizado el acto los asistentes tienen la oportunidad de realizar todas las preguntas aclaratorias.

Dada la importancia que tienen las ruedas de prensa para la empresa, a la hora de convocarlas la empresa debe tener presente lo siguiente:

- La noticia tiene que tener el suficiente interés y trascendencia para el público y los medios.

- Los directivos de la empresa y sus responsables de relaciones públicas deben estar preparados para contestar a cualquier tipo de preguntas de aclaración que puedan hacerse.

- Elegir el día y la hora oportuna, teniendo la preocupación de que no coincida al mismo tiempo con ningún otro evento más atractivo.

- Cuidar el entorno y lugar donde se realice la rueda de prensa, que los asistentes se encuentren cómodos y se realice el evento con toda cordialidad.

- Facilitar a los asistentes todo tipo de dossieres sobre el acto.

- Por último, al día siguiente es recomendable que se mande una carta de agradecimiento a los que asistieron.

4.1.7. La Newsletter

El objetivo de comunicación que persigue el newsletter es el de crear un cierto prestigio entre el público elegido, ya que cuando la empresa emite una noticia el receptor

agradece la información, y se crea una corriente de simpatía hacia dicha organización. Este tipo de comunicación suele ser utilizado en las instituciones no lucrativas y en algunos sectores como la banca, seguros y servicios.

Newsletter:

Se definen como las publicaciones de carácter periodístico, cuya característica principal es que contienen noticias breves relacionadas con sectores específicos y que se distribuyen gratuitamente entre un público seleccionado, sirviendo a la empresa que los emite, como vehículo de comunicación, generando una buena imagen de ella en el receptor.

Las características que debe cumplir un newsletter para que cumpla sus objetivos son:

- Seleccionar cuidadosamente la información de forma que se interesante, en cierto modo exclusiva y de actualidad.

- Elegir cuidadosamente a los receptores, procurando que sean lo suficientemente importantes e influyentes para los objetivos que persigue la empresa.

- Llevar un seguimiento de control de resultado de este tipo de acción de relaciones públicas, de manera de rectificar el envío de ser necesario.

4.2. Objetivos de la Comunicación en las Relaciones Públicas

Los objetivos de comunicación que se desean alcanzar con las acciones de relaciones públicas se pueden resumir en los siguientes:

Crear imagen de marca y notoriedad, se consigue a través de organizar distintas actividades como relaciones con la prensa, creación de catálogos y dossieres de reparto gratuito, etc.. Se trata de influir en los distintos estamentos del mercado creando una imagen global corporativa mediante las acciones de patrocinio, mecenazgo, esponsorización y ayudas a distintas fundaciones, creando de esta forma una imagen social de las empresas que lo realizan.

Apoyar a las acciones de posicionamiento y venta, objetivo de comunicación de las acciones de relaciones públicas que persigue facilitar la labor de lanzamiento de nuevos productos, el reposicionamiento en nuevos mercados o influir en aumentar la credibilidad de la empresa y de sus productos. Como también, apoya a la fuerza de venta ya que facilita la labor

comercial, debido a las constantes noticias en los medios de comunicación de las acciones que esta realizando la empresa. Además permite aminorar el costo de las campañas de publicidad y de promoción de ventas, a favor de las acciones de relación pública, ya que a veces puede resultar más económico.

Crear centros de información y noticias de la empresa, los que se encargarán de la confección y edición del material escrito de la empresa, con el fin de facilitar el conocimiento de información hacia los consumidores. Son los responsables de promover un estado de opinión positiva en los usuarios de la empresa, productos y/o servicios; creando también, oficinas de atención y reclamación de clientes, de manera de recolectar y recoger la información y sugerencias sobre los productos.

Realizar ejercicio nº 27 al 30