



MODALIDAD
VIRTUAL

MANUAL **AUTOFORMATIVO**

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Eva Aurora Oliveros Otárola

Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

De esta edición:

© Universidad Continental S.A.C 2012

Jr. Junin 355, Miraflores, Lima-18

Teléfono: 213 2760

Derechos reservados

ISBN 978-9972-848-38-4

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2010-05252

Registro de Proyecto Editorial N° 3150401000361

Primera Edición: octubre 2012

Tiraje: 1000 ejemplares

Autor: Eva Aurora Oliveros Otárola

Impreso en el Perú - Printed in Perú

Fondo Editorial de la Universidad Continental

Impreso en los Talleres Gráficos:

Xprinted Solución Gráfica S.R.L.

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida, en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro sin el permiso previo por escrito de la Universidad.



INTRODUCCIÓN	
PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA	9
COMPETENCIA DE LA ASIGNATURA	9
UNIDADES DIDÁCTICAS	9
TIEMPO MÍNIMO DE ESTUDIO	9
UNIDAD I: FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	11
DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD I	11
ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	11
TEMA Nº 1: COMUNICACIÓN: CONCEPTOS Y FUNCIONES	12
1 Los conceptos	12
2 De la simplificación a la complejidad de la comunicación	12
3 La función estratégica de la comunicación	14
TEMA Nº 2: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y PROACTIVIDAD	16
1 Asertividad	16
2 Proactividad	17
3 Clasificación de respuestas (pasiva, sumisa, agresiva, asertiva)	18
LECTURA SELECCIONADA Nº 1	19
Artículo de Revista Gerente. “Comunicación Asertiva” de Virginia Alfonso. p.p. 01-09	
ACTIVIDAD Nº 1	23
TEMA Nº 3: MODELOS DE LA COMUNICACIÓN	24
1 Comunicación formal e informal en las empresas	24
TEMA Nº 4: CLIMA INSTITUCIONAL	29
1 Repercusión del capital humano en la comunicación dentro de la empresa	29
2 Formación de líderes y equipos líderes. Liderazgo.	30
3 Importancia del knowledge management	38
LECTURA SELECCIONADA Nº 2	41
Artículo de la Universidad de Vigo. “La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales”. Fernández Souto.p.p. 01-10	
ACTIVIDAD Nº 1	52
CONTROL DE LECTURA Nº 1	52
BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD I	53



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD I	54
UNIDAD II: COMUNICACIÓN, IMAGEN Y POSICIONAMIENTO	61
DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD II	61
ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	61
TEMA N° 1: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	62
1 Tipos de públicos internos y externos.	62
TEMA N° 2: IMAGEN CORPORATIVA	64
1 Identidad Corporativa	64
2 Crisis de comunicación: situaciones y planes	65
LECTURA SELECCIONADA N° 1	68
Guía “Comunicación Política Exitosa”. Organización de Consultores Políticos Organizados. p.p. 01-18	
ACTIVIDAD N° 1	71
TEMA N° 3: POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	71
1 Demandas de los clientes	71
2 La competencia	73
3 Fidelización de clientes	74
4 Nuevos productos	77
LECTURA SELECCIONADA N° 2	80
“Manual de marca y posicionamiento”. Comunidad de Valencia, Centros Europeos de Empresas Innovadoras. p.p. 01-33	
ACTIVIDAD N° 1	84
TAREA ACADÉMICA N° 1	84
CONTROL DE LECTURA N° 1	84
BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD II	85
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD II	85
UNIDAD III: PLANES, POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN	91
DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III	91
ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	91
TEMA N° 1: LAS RELACIONES PÚBLICAS, EL PATROCINIO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	92
1 Las viejas relaciones públicas y el patrocinio	92
2 El patrocinio, auspicios y concursos	94



LECTURA SELECCIONADA N° 1	96
Revista electrónica de ESAN. “La definición de Responsabilidad Social Empresaria como tarea Filosófica”, María Marta Preziosa. p.p. 01- 20	
ACTIVIDAD N° 1	100
TEMA N° 2: LA PUBLICIDAD	100
1 Definición	100
2 Función como herramienta de comunicación organizacional. La gestión de la publicidad, vía agencias	100
3 La creatividad publicitaria y la investigación de mercados	101
LECTURA SELECCIONADA N° 1	110
“Publicidad social: enfoques y métodos de análisis. La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria”. Antón, Álvarez Ruiz. Creativo de Red Cell (WPP Group). p.p. 01- 09	
ACTIVIDAD N° 1	116
CONTROL DE LECTURA N° 1	116
BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD III	117
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD III	117
UNIDAD IV: PLAN DE MEDIOS	123
DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD IV	123
ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	123
TEMA N° 1: PLANES, PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN	124
1 Los planes de medios de comunicación	124
2 Políticas de comunicación	127
LECTURA SELECCIONADA N° 1	128
Guía “Comunicación Política Exitosa”. Organización de Consultores Políticos Organizados. p.p. 01 - 10	
ACTIVIDAD N° 1	130
TEMA N° 2: LA CAMPAÑA	131
1 Definición	131
2 Los tipos de campañas	131
3 Pasos de las campañas	135
4 Estrategias de campañas	137
5 Plan de Medios	139



LECTURA SELECCIONADA N° 2	143
Guía. "Crea - Business - Idea". Instituto de Desarrollo Madrileño. p.p. 1-19	
ACTIVIDAD N° 1	152
TAREA ACADÉMICA N° 2	152
BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD IV	152
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD IV	153
ANEXO: CLAVES DE LAS AUTOEVALUACIONES	158



INTRODUCCIÓN

Estimado estudiante:

Este Manual está pensado como un material amigable que te ofrece información y plantea un conjunto de tareas que te ayudarán a aprovechar al máximo la asignatura en el proceso de formarte como futuro Administrador.

La utilidad de esta asignatura para tu formación profesional será que puedas usarla permanentemente y fortalecer tu capacidad de liderazgo y te entrenes en la formulación de mensajes claros, exactos, asertivos y de pleno entendimiento.

Son cuatro las unidades que conforman la asignatura

1. Fundamentos de la comunicación en la empresa. Se explica la importancia de la comunicación, el cómo fueron surgiendo diversas teorías y cómo se ha beneficiado la gerencia al usar las herramientas adecuadas.
2. La empresa. La diversidad de empresas en el país y el mundo exigen una mirada del tamaño, el sector y la competitividad de la empresa para evaluar adecuadamente las estrategias y herramientas de comunicación.
3. Planes, políticas y programas de comunicación. En la comunicación empresarial no se puede improvisar. Todo

tiene que estar planificado, debe tenerse un criterio que norme las diversas acciones y para eso se requiere de los planes, las políticas y los programas de comunicación adecuados.

4. Las herramientas de la comunicación integral empresarial. Es una descripción detallada de como las estrategias y los programas tienen una herramienta con la cual se implementa la acción comunicativa de la empresa.

Para el estudio del manual y la ejecución de las actividades, deberá tener en cuenta las siguientes pautas para cada unidad:

- Realizar el estudio de los contenidos. La lectura será analítica y reflexiva subrayando, resumiendo y asimilando la información.
- Leer las lecturas seleccionadas, que son de estudio de profundización.
- Desarrollar la autoevaluación, que es una preparación para la prueba final de la asignatura.
- Desarrollar las actividades programadas para cada semana en el aula virtual, con la asesoría del profesor Tutor.

Te deseo éxito y te animo a obtener la mejor calificación, para orgullo tuyo y el de tu familia.





PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

Los estudiantes alcanzarán a introducir al campo de la administración la importancia que significa la comunicación, relacionándose con eficiencia y eficacia a través de mensajes asertivos a los diversos públicos

Mediante este curso los alumnos podrán conocer que con la comunicación de aliada, se pueden mejorar negocios y servicios



UNIDADES DIDÁCTICAS

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD II	UNIDAD IV
Fundamentos de la comunicación en la empresa	Comunicación, imagen y posicionamiento	Planes, políticas y programas de comunicación	Plan de medios

TIEMPO MÍNIMO DE ESTUDIO

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD II	UNIDAD IV
1ª y 2ª semana 16 horas	3ª y 4ª semana 16 horas	5ª y 6ª semana 16 horas	7ª y 8ª semana 16 horas

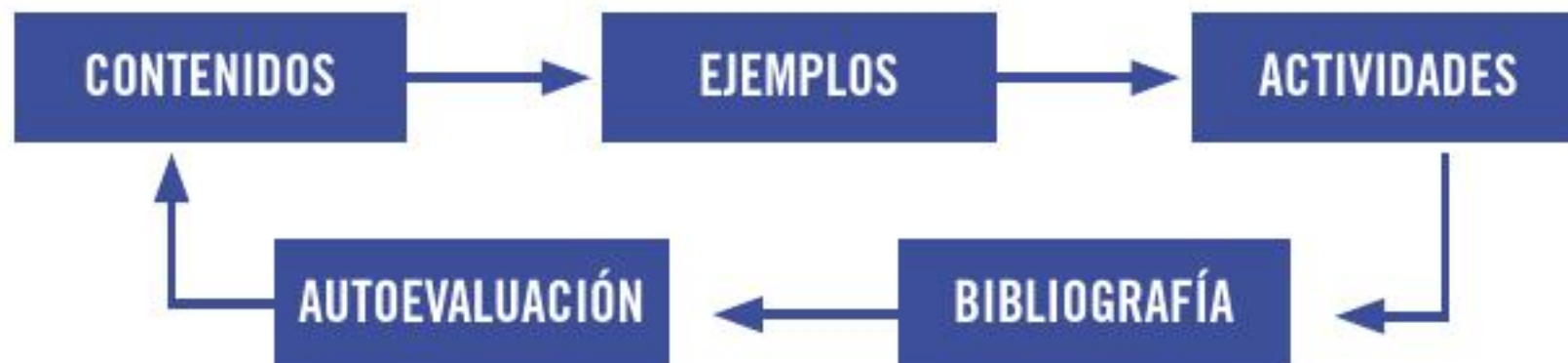




UNIDAD I: FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD I



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Comunicación: conceptos, funciones y procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> Los conceptos De la simplificación a la complejidad de la comunicación La función estratégica de la comunicación <p>Tema N° 2: La Comunicación asertiva y proactividad</p> <ol style="list-style-type: none"> Asertividad Proactividad Clasificación de respuestas (pasiva, sumisa, agresiva, asertiva) <p>Lectura seleccionada N° 1</p> <p>Artículo de Revista Gerente. "Comunicación Asertiva" de Virginia Alfonso. p.p. 01-09</p> <p>Tema N° 3: Modelos de la comunicación, fundamentos de la comunicación en las empresas.</p> <ol style="list-style-type: none"> Importancia de la comunicación en las empresas Niveles de comunicación Tipos de la comunicación de la empresa Comunicación Formal e Informal en las empresas <p>Tema N° 4: Clima institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> Repercusión del capital humano en la comunicación dentro de la empresa. Formación líderes y equipos líderes Importancia del knowledge management <p>Lectura seleccionada N° 2</p> <p>Artículo de la Universidad de Vigo. "La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales". Fernández Souto. p.p. 01-10</p> <p>Autoevaluación de la unidad I</p>	<ol style="list-style-type: none"> Identifica los conceptos de comunicación aplicados a la empresa Distingue los procesos de comunicación y sus características Describe la estructura de la personalidad según el tipo de comportamiento y cómo funciona el pensamiento dual Resuelve casos aplicando sus conocimientos de comunicación asertiva y proactiva Diferencia sustancialmente entre las respuestas reactivas y proactivas Plantea un caso relativo a las barreras de la comunicación. Expone las causas y alternativas de solución Reconoce la importancia de un buen clima institucional Evalúa los distintos tipos de comportamientos de las personas dentro de la empresa, así como las formas y distorsiones en la interpretación de los mensajes Conceptualiza y desarrolla estrategias para mejorar su empresa a través de equipos líderes Valora la importancia del capital humano para el posicionamiento de la empresa <p>Actividad N° 1</p> <p>Presenta un artículo sobre la función estratégica de la comunicación (sube artículo a través del Aula Virtual)</p> <p>Actividad N° 2</p> <p>Presenta un artículo breve explicando las causas y alternativas de solución para el caso D'Onofrio. (este debe ser subido al Aula Virtual)</p> <p>Control de lectura N° 1</p> <p>Evaluación escrita sobre comunicación y modelos de comunicación de los temas N° 1 y 2</p>	<ol style="list-style-type: none"> Valora la importancia estratégica de la comunicación en la administración de las empresas Participa con inquietudes y aportes para la formulación de plan de comunicación para su propios emprendimientos Presenta sus trabajos con puntualidad y calidad



TEMA N° 1: COMUNICACIÓN: CONCEPTOS Y FUNCIONES

1 LOS CONCEPTOS

La comunicación es un fenómeno tan cotidiano y tan personal e inherente a la relación grupal que pocas veces reparamos en sus conceptos en como éstos han evolucionado. Existen múltiples definiciones de comunicación. Los especialistas, dependiendo de la época y su propia óptica, nos han dado diferentes versiones.

La palabra "Comunicación" proviene del latín "*Comunicare*". Se define como la acción mediante la cual lo que es propio y exclusivo de uno es participado a otros. La participación puede ser: en pensamiento, lenguaje, emociones, conocimiento, también se puede generar un intercambio entre uno y otro denominado normalmente: "diálogo".

Puede decirse que la comunicación es un proceso de interacción entre dos seres (o más), donde se transmite una información desde un emisor hasta un receptor, el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

Quien puede dudar de la importancia de la comunicación para la supervivencia de especies gregarias, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para la sobrevivencia.

Como se ha dicho, la palabra comunicación deriva del latín "comunicare", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Se considera una categoría polisémica.

El más memorable de todos los conceptos fue el que mencionó Aristóteles cuando le preguntaron qué era oratoria: "lo que dices, a quién lo dices y cómo lo dices" a partir de esa definición de Aristóteles se puede distinguir tres componentes en la comunicación: orador, discurso y auditorio. Que en apariencia son los elementos esenciales de la comunicación.

Finalmente, podemos afirmar, que la comunicación es un proceso de interacción y de intercambio de mensajes entre dos o varias personas con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, que compartiendo un mismo canal, tienen y usan códigos comunes y se encuentran en un mismo proceso sociocultural o contexto.

2 DE LA SIMPLIFICACIÓN A LA COMPLEJIDAD DE LA COMUNICACIÓN

El primer filósofo que trata con alguna profundidad un acto de la comunicación es Aristóteles, cuando se le pregunta ¿qué es la oratoria? el responde como: el arte de hablar con elocuencia para informar, convencer, persuadir y/o deleitar a un auditorio.

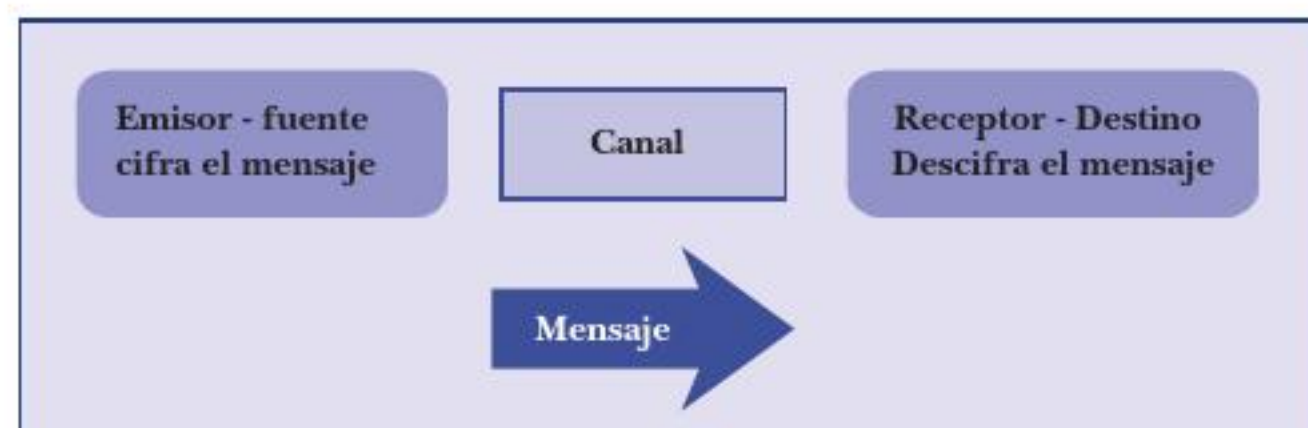


Ilustración 1: El Proceso de la Comunicación. <http://www.scout.org/es>

De allí se desprende que oratoria es la disciplina del género literario que se aplica en todos los procesos comunicativos hablados, tales como conferencias, charlas, sermones, exposiciones, narraciones.

El fin de la oratoria es persuadir. Este fin lo distingue de otras disciplinas: la didáctica, enseña; la poética, deleita; y la oratoria, persuade. Persuadir es hacer que las personas tomen decisiones y actúen a voluntad.

A partir de esta definición, los primeros autores sobre comunicación, recuperan la definición de Aristóteles y le atribuyen unas preguntas, en relación a la oratoria: "¿quién dice, qué, a quién?" y a partir de ese instante aparecen tres elementos:

En 1948, Harold Lasswell, desarrolló un modelo o paradigma clásico en la comunicación:

- Emisor = Quién
- Mensaje = Dice qué en qué canal.
- Receptor = A quién con qué efectos.

Es entendible que Lasswell, se preguntara por los efectos, porque en ese momento crítico de la historia se debatía en pugnas ideológicas. Él lo plantea en término de información comunicativa (periodo de post guerra) lo piensa en términos de la propaganda y publicidad. Este esquema es transformado por varios autores, se llega a Wilbur Schramm, quien añade otros elementos:

- Emisor = Qué (fuente)
- Mensaje = Dice (Canal)
- Receptor = Descifrador (destino)

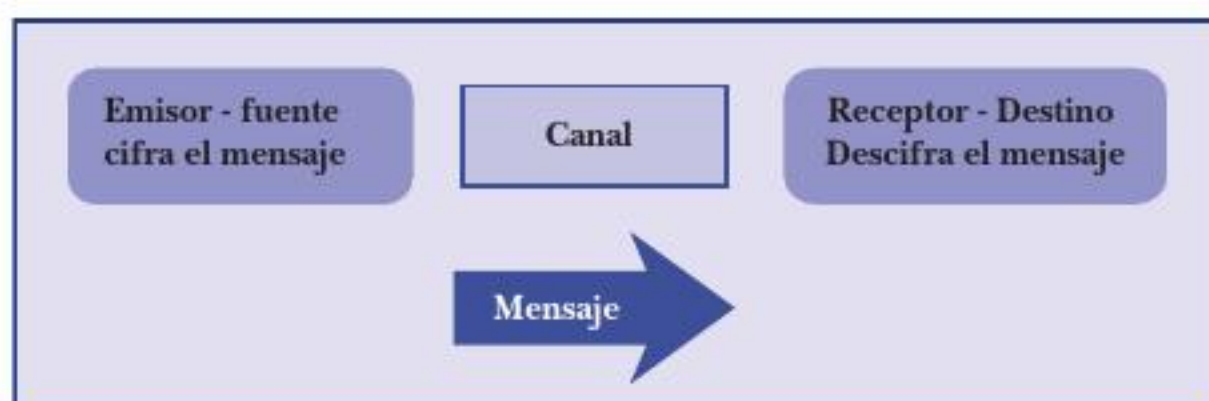


Ilustración 2: Proceso de Comunicación Laswell- Schramm <http://www.infoamerica.org/teoria/berlo1.htm>

La fuente origina el mensaje, el cifrador es el experto que hace que el mensaje se transforme en señal, y el descifrador es el que descifra la señal. La señal debe ser comprensible al público.

Luego, se desarrollan modelos más complejos que insertan elementos fundamentales como el "feed back" o la retroalimentación, el contexto sociocultural en el cual intervienen los sujetos, y otros como el matemático, que pretende reducir la incertidumbre y hasta se logra perfeccionar una fórmula.

Desde diversas disciplinas como: la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Biología se hacen aportes importantes. Por ejemplo se estudian diversos modos de comportamiento: palabras, gestos, posiciones de cuerpo, miradas, empleo de espacios físicos, etc., estableciendo la comunicación como un todo integrado. "La comunicación es la matriz en la que encajan todas las actividades humanas".

Por eso, la comunicación tiene tantos niveles de complejidad, de contextos múltiples y sistemas circulares, la escuela de Palo alto desarrolló un Modelo de comunicación orquestal como una de las propuestas comunicacionales que más se adaptan a los nuevos paradigmas científicos, pues su funcionamiento se asemeja al de una red de vínculos donde cada uno de nosotros forma parte imprescindible de toda relación social.





En este modelo la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, lo desee o no: su mirada, su actitud, comportamiento y hasta el mismo silencio comunican. Como miembro de una cultura forma parte de la comunicación, así como el músico forma parte de la orquesta. Pero dentro de esta extensa orquesta no existe un director ni una partitura (código escrito) cada uno toca poniéndose de acuerdo con el otro. En el caso de las empresas es deber del administrador - comunicador elaborar la partitura escrita que resulta sin duda altamente compleja.

La comunicación permite organizar las diversas variables desde los planos económicos, políticos, científicos, tecnológicos que conforman los procesos comunicativos a fin de mejorar las interrelaciones y el fortalecimiento de identidad empresarial.

Para eso, Dominique Wolton, tiene la tesis central de que la aldea global se puede convertir en una nueva Babel porque «la mundialización es un acelerador de contradicciones» que evidencia las diferencias culturales y las distintas formas de ver el mundo. Para el sociólogo francés la modernidad está basada en la identidad y la comunicación, y ésta no puede estar apoyada sólo en aspectos puramente técnicos, sino ligada a una concepción política y democrática. En un mundo globalizado, no es suficiente que mensajes e informaciones circulen con rapidez: es urgente que la comunicación siga siendo un factor de libertad y progreso, que ponga el acento en personas y culturas, y no en redes o satélites. Wolton lo explica a través de una figura, el triángulo entendido como base de toda sociedad, con las tres condiciones que lo caracterizan: la comunicación, o espacio simbólico para que las cosas puedan decirse con palabras; la cultura, para negociar y convivir; y la identidad individual o colectiva.

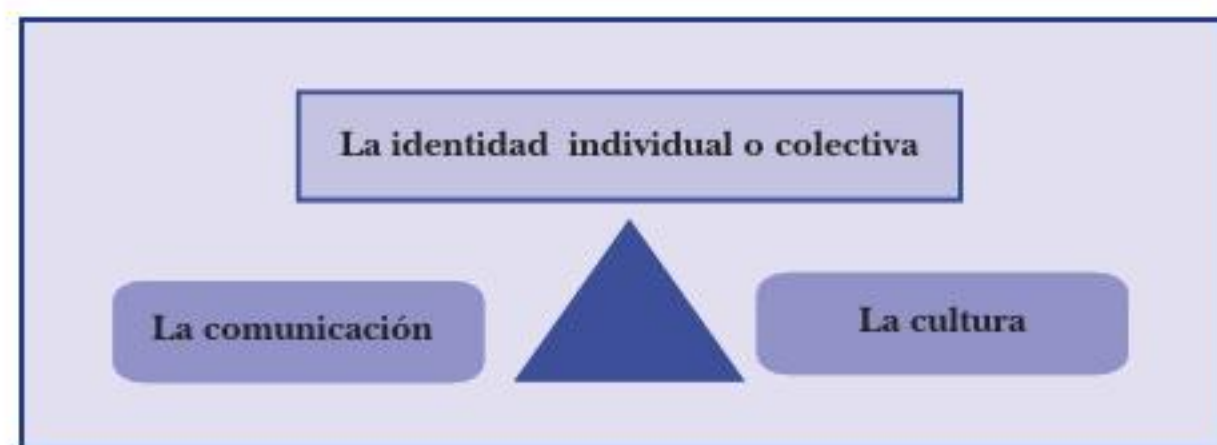


Ilustración 3: La Comunicación Simbólica. Salvemos la comunicación.
Wolton, Dominique. Gedisa, Barcelona 2006.

3 LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

Cuando se piensa el valor de las empresas se debe pensar en la percepción que tiene nuestra empresa entre el público y fundamentalmente entre los clientes, ese valor atribuido por los clientes es el mayor intangible que tienen las empresas. La responsabilidad de la construcción de una excelente imagen pública es la del sistema de información y comunicación.

La globalización y el contexto en el cual las empresas compiten han cambiado la forma en la que estas responden a nuevos retos. Los entornos son muy volátiles y poco estables y las empresas están sometidas a fenómenos muy complejos. En ese entorno, la comunicación adquiere un rol fundamental y estratégico porque ésta apoya estructuralmente al proyecto empresarial, finalmente la empresa es lo que ella comunica.

Todas las empresas requieren de construir su identidad y cultura corporativa y justamente es la comunicación el elemento que le da forma a la organización. La identidad de la empresa es su personalidad, la manera de interrelacionarse con sus clientes, sus proveedores y su entorno. La identidad es un activo muy preciado porque es el elemento que le permite diferenciarse de la competencia.

La comunicación tiene una función estratégica porque es la forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario.

La planificación estratégica enseña que hay dos características típicas de la estrategia:

1. **Anticipación:** Se trata de nuestra previsión frente al futuro. Qué debemos hacer si estamos frente a un determinado escenario y que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas.
2. **Decisión:** Es la capacidad para tomar medidas rápidas y estén calculadas en términos de acelerar el proceso de posicionamiento. La decisión tiene que estar en la orientación de hacer las actividades clave para tener garantía de éxito, el futuro de la empresa, tiene que ver con las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado.

El éxito dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a los cambios del entorno.

Esa capacidad de adaptación y anticipación se logra con un sistema sensible (sistema de información y comunicación) que le tome el pulso a los cambios y tendencias del entorno para adecuarse constantemente.

Parte de la actividad del sistema de información y comunicación es tener responsabilidad de que los mensajes fluyan adecuadamente interna y externamente.

La percepción que tiene la población o los públicos objetivos de las empresas depende de los canales que esta tiene para una buena comunicación.

Para su funcionamiento operativo, las empresas se comunican internamente. Un primer objetivo, es asegurar el compromiso y cohesión de parte de sus integrantes, la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. El segundo objetivo, es asegurar que las metas y objetivos sean bien comprendidos por todos. El tercer objetivo, es motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos.

Se trata de poner a disposición de los empleados toda la información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Las empresas de competencia mundial le otorgan a la comunicación una importancia estratégica, porque saben que el posicionamiento es un proceso complejo, que no se trata solo de comunicación publicitaria, sino de generar credibilidad, de anticiparse a las expectativas de los clientes, de otorgar productos y servicios de alta calidad

La gerencia corporativa entiende que los procesos de comunicación se dan en un entorno abierto, y que se requiere de una disponibilidad de medios para comunicarse con el exterior; tiene un propósito, que está estrechamente vinculada a objetivos y al plan estratégico.

La comunicación tiene que ser multicanal y multidireccional, pero con un solo mensaje adecuado al público objetivo y al medio. Esa multidireccionalidad puede tener la característica de ser vertical: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba; puede ser transversal: interna-externa u horizontal: dentro de los mismos niveles jerárquicos.

Para ser un sistema multicanal debe tener los medios y soportes necesarios; que a su vez debe estar integrada al sistema de información y comunicación adaptada a las necesidades específicas de la empresa. (Medios tradicionales, medios alternativos, marketing de base de datos, marketing interactivo, entre otros)

Según la escuela de Palo Alto, "todo comunica", nuestros actos cotidianos, la elección de los colores corporativos, el logotipo, el sistema de atención al cliente, la disposición del ambiente, los puntos de contacto con el cliente, la infraestructura, todo es parte de la personalidad institucional y el cuidado de los detalles, no solo de los mensajes y discursos construyen la imagen institucional, esa percepción es



la que tienen los clientes, no está basada solo en el producto o los beneficios que esta tiene.

La comunicación por lo tanto debe ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, porque es la herramienta a través de la cual expresamos nuestra personalidad, logramos posicionar nuestros atributos que hacen de nuestra empresa "única e irrepetible".

TEMA N° 2: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y PROACTIVIDAD

1 ASERTIVIDAD

Es una habilidad personal que nos permite expresar nuestros sentimientos, deseos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. Es una manera de llegar a conseguir los objetivos que nos proponemos sin sentirnos incómodos por ello ni incomodar a los demás.



Ilustración 4: Comunicación Asertiva. <http://cfgca.wordpress.com/>

¿Por qué es importante conocer sobre asertividad?

Porque en nuestra vida diaria a menudo tenemos que tomar decisiones, esas decisiones deben ser las más acertadas, es decir las que sean más asertivas.

Estos son algunos ejemplos para lo que se usa la asertividad: por ejemplo para discrepar con el jefe cuando nos sobrecarga en el trabajo, para poner límites a los hijos, para no prestar dinero cuando no podemos hacerlo, para quitarnos de encima a un vendedor pesado, para no caer en la tentación de consumir drogas, para decir no a una cita que no desees, etc.

Ser asertivo, a menudo favorece al aumento de la confianza y seguridad en uno mismo, y esto puede mejorar nuestra posición social y respeto de los demás hacia nosotros.

¿Qué estilos de comportamiento no son asertivos?

Los agresivos y los pasivos.

Una persona agresiva es aquella propensa a provocar a los demás, para ello usa la fuerza o la violencia. Para otros una persona agresiva es aquella que no se controla, capaz de generar maltrato físico o lo que es más frecuente el maltrato verbal. La agresividad se relaciona estrechamente con la ira, una persona con ira, a menudo se expresa con respuestas agresivas; la agresividad también se relaciona con la humillación, es decir la actitud de ridiculizar a una persona delante de los demás.

Una persona pasiva es aquella que no sabe expresar sus sentimientos y no defiende sus derechos. La pasividad a menudo se relaciona con la inseguridad y con la sensación de sentirse poco aceptado por los demás. Son personas que fácilmente se dejan manipular por los demás.

La asertividad es una habilidad que se puede llegar a desarrollar como cualquier otra, para ello debemos conocer los elementos básicos que participan en un proceso de comunicación, además proponemos mejorar el autoestima, y luego saber actuar asertivamente dentro del contexto familiar y fuera de él.

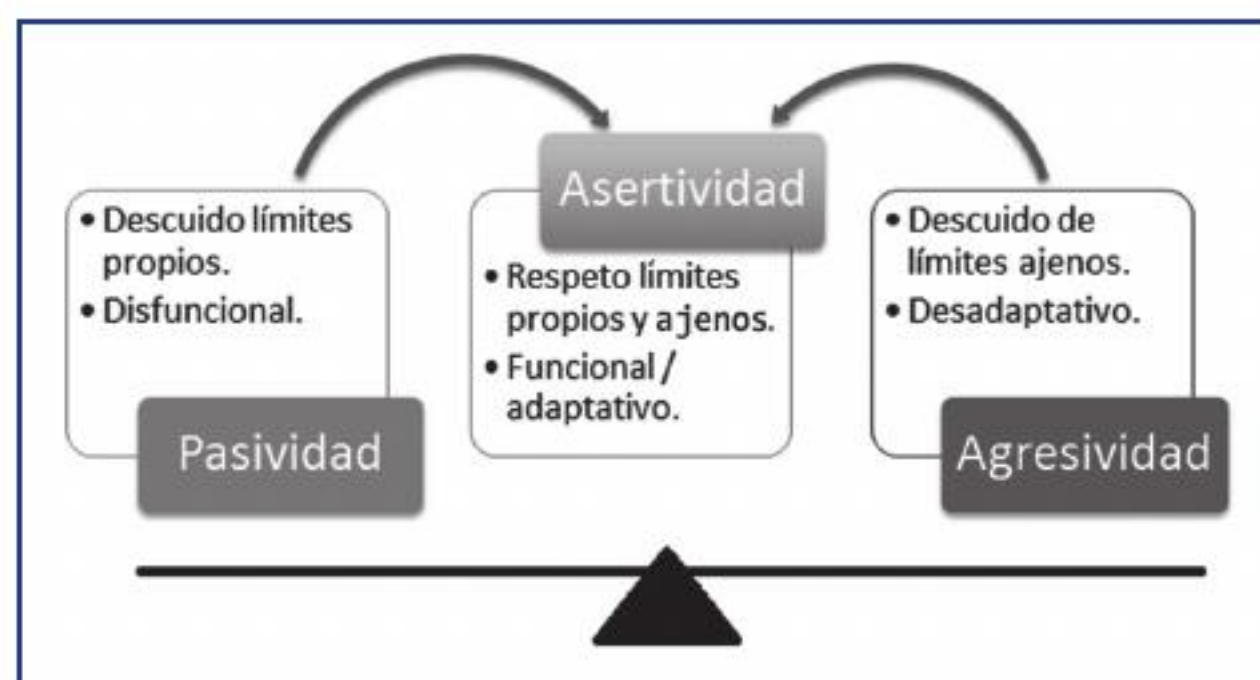


Ilustración 7: Comparación de características de los distintos tipos de comunicación empresarial. <http://cfgca.wordpress.com/>

2 PROACTIVIDAD

La proactividad es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Algunas características de las personas proactivas son:

- Busca respuestas a problemas de difícil solución en vez de espera a que suceda algo.
- No se limita a efectuar las actividades que se le solicitan sino que crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.
- Adapta su manera de hacer a las condiciones del entorno
- Tiene capacidad para subordinar los impulsos a los valores

Desarrollar una conducta proactiva ayuda a afrontar problemas, prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional.

La capacidad proactiva implica competencias como búsqueda de información, trabajo en equipo, iniciativa, aprendizaje continuo observemos el cuadro:





NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE COMPETENCIAS	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
<p>(NIVEL MEDIO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de actuar rápida y decididamente ante situaciones problemáticas y no esperar a que los problemas se solucionen solos o los solucionen otros • Capacidad de modificar la forma usual de realizar el trabajo por otra que le haga ser más eficiente de forma que mejore el servicio y genere mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar la iniciativa y emprender la acción. • Ser perseverante; no abandona a la primera de cambio. • Cooperar con el grupo de profesionales aportando información y analizando las aportaciones de los demás. • Buscar constantemente información actualizada de su área de trabajo. • Tener asimilados perfectamente los procesos de trabajo y analizarlos. • Interpretar y explicar conceptos y nueva información de manera efectiva. • Conocer los recursos con los que puede contar para realizar la tarea. • Afrontar positivamente el cambio.

3 CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS (PASIVA, SUMISA, AGRESIVA, ASERTIVA)

Toda actividad humana está caracterizada porque de un modo u otro se produce una interrelación entre distintos seres humanos, presentes o no en la actividad, pero es imposible que (salvo un acto de reflexión total de una persona) no se produzca una relación interpersonal, bien en la vida personal como en la profesional.

Siempre se ha hablado de que las personas en sus relaciones se comportan o de un modo pasivo o de un modo agresivo, o una mezcla de ellas dependiendo de las situaciones a las que se deben de enfrentar.

No obstante últimamente, ha aparecido con mucha fuerza la postura o el comportamiento asertivo.

Pasivo, es aquel comportamiento en el que el sujeto queda a merced de los deseos, órdenes o instrucciones de los demás. Antepone el bienestar de los demás al suyo, entendido éste como los deseos, ambiciones u opiniones. Los demás están felices, no me genera a mis problemas. En un ejemplo: "Alguien va a comer fuera y a la hora de traerle el primer plato, los cubiertos están sucios. El sujeto de conducta pasiva, limpiaría los cubiertos y comería sin mayores problemas.

Agresivo es aquel que piensa que "mientras más débiles son los demás, más fuerte soy yo". Se alimenta de conductas pasivas para redefinir su carácter agresivo. Dejar al interlocutor en ridículo es su forma de entender las relaciones. Menosprecio a los demás, orgullo y prepotencia, son características de su forma de actuar. En el ejemplo anterior: "Llamaría al camarero, montaría una fuerte discusión, pediría el libro de reclamaciones y su intento sería dejar en ridículo al camarero, al cocinero y al propio restaurante. No disfrutaría de la comida".

Ambas conductas son generadoras de estrés. La primera, porque realmente está a merced de lo que los demás desean, con lo que está siempre a la expectativa de lo que pueda pasar. La segunda conducta, genera estrés dado que siempre está a la expectativa para emprender una acción combativa, a discutir...

Desde hace unos años para aquí ha entrado en juego un nuevo estilo de comportamiento: "la conducta asertiva". Es aquel estilo de conducta en la que el sujeto defiende sus derechos e ideas de la mejor forma posible pero siempre con la perspectiva de no perjudicar a los demás. Siempre está dispuesto al diálogo, a la negociación. No quiere decir que no se produzca nunca confrontación, pero que ésta en caso de producirse, es mínima y siempre abierta al diálogo y a la negociación y por lo tanto a la consecución de un compromiso.



En el ejemplo: “Hablaría sencillamente con el camarero, le solicitaría unos cubiertos nuevos y disfrutaría de la comida”. ¿Generaría esta conducta estrés? En principio no, dado que el sujeto no está a la expectativa nunca, solamente si se encuentra en una situación, intenta defender su actuación sin perjudicar a ninguna otra parte, pero no le genera inicialmente ningún tipo de ansiedad.

Desde este punto de vista, está claro que en nuestra vida diaria, ganaríamos mucho manteniendo siempre una actitud asertiva, lo que nos llevaría a mantener una visión del mundo mucho más abierta.

Recientemente en un curso quise buscar un ejemplo “cinematográfico” de las tres conductas y se me han ocurrido los siguientes (creo que estés de acuerdo).

–Pasiva. El prototipo de actor pasivo o de papeles pasivos es Ben Stiller. Películas como “Los padres de él” o “Los padres de ella”, son muestras de comportamientos pasivos, nunca quiere perjudicar a los demás, aceptar los deseos de otros y mantener una postura sumisa y estresada ante lo que le puede venir encima.

–Agresiva. El prototipo de actor, es este caso actriz agresiva, es Glenn Close. “Las amistades peligrosas” o “Atracción fatal”, muestran la imagen de alguien por hacer prevalecer sus deseos a los de los demás perjudicándolos en lo más posible. Es más fuerte mientras más débiles son los demás.

–Asertiva. Tuve que recurrir al cine clásico. El actor asertivo por excelencia es James Stewart. En todas sus películas, intentaba solucionar las situaciones difíciles mediante el diálogo, defendiendo sus ideas, pero sin intentar perjudicar nunca a nadie.



LECTURA SELECCIONADA N° 1

REVISTA GERENTE. Artículo de Virginia Alfonso.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable. No obstante, muchas personas obvian el valor de promover el comportamiento asertivo. Algunas personas que se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estas personas escuchan la palabra “asertividad”, imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Dichas personas consideran que entrenar a alguien para ser asertivo significa convertirlo en un ser calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr fines egoístas. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables e seres rebeldes e irritables. Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

El hecho es que el comportamiento de las personas fluctúa entre la pasividad y la agresividad, y el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo





de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento (siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad). Al aplicarse correctamente, la asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto - imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

La comparación de los patrones de comportamiento asertivo, agresivo y pasivo, provee una visión sobre los beneficios personales, profesionales y organizacionales que aporta el conocimiento asertivo responsable.

El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables. Generalmente aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aun cuando la crítica sea injusta.

Cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, típicamente, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Nuestra cultura promueve la pasividad al enseñar a los individuos a no expresar sentimientos por el miedo de ofender a otros. En realidad, tal comportamiento motiva a otros a aprovecharse de la situación y a infringir los derechos de la persona pasiva.

Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reaccionan con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas.

Aun cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas. No sólo pierden el respeto de otros sino, aún más importante, el respeto propio.

Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y en último término, devastadores. La pasividad continúa erosionando la autoconfianza y, en algunos casos, causa depresión severa y un sentido general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en la mayoría de las situaciones y rara vez logran su pleno potencial.

Los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso, culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles de que crean climas de comunicación defensiva y provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

El comportamiento agresivo puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas.



Ello se debe a su vulnerabilidad ante amenazas (reales o imaginarias). A su vez, el comportamiento promueve una reacción de antagonismo en los demás.

En efecto, las personas agresivas intentan destacar a costa de la autoestima de otros. El propósito de esta agresión es dominar o humillar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. En los encuentros agresivos, los participantes se ven forzados a adoptar posiciones antagónicas.

El comportamiento agresivo se manifiesta de muchas maneras, todas improductivas. Al igual que las personas pasivas, los individuos agresivos se preocupan por su incapacidad de establecer relaciones amistosas y resolver conflictos satisfactoriamente. A largo plazo, el comportamiento agresivo sólo produce consecuencias desfavorables: nadie gana, todos pierden.

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto-respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano.

Al comunicarnos con personas agresivas, podemos saber cuáles son sus posiciones, ya que expresan lo que piensan. Sin embargo, la asertividad no implica que uno pueda hacer o decir cualquier cosa bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro nos lleva a ser responsables de nuestras acciones.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo que desean. Se puede ser asertivo y realizar algo que no deseamos hacer, si alguien lo requiere verdaderamente. Sin embargo, no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si tenemos resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás – al punto de olvidar sus propias necesidades y el de ser egoístas. El comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros.

Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas.

Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

Mientras que el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para que otro se beneficie, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA ASERTIVA

- La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere a sí misma, tal como es.
- Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo,





haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstos sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo.

- Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

Componentes no verbales de la comunicación asertiva

La comunicación no verbal, por mucho que se quiera eludir, es inevitable en presencia de otras personas. Un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma medio consciente: la gente se forma opiniones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona en cuestión.

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. En un estudio realizado por Romano y Bellack, a la hora de evaluar una conducta asertiva, eran la postura, la expresión facial y la entonación, las conductas no verbales que más altamente se relacionaban con el mensaje verbal.

COMPONENTES VERBALES DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener más relaciones sociales adecuadas. Implica un grado de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como recibidas. Elementos importantes de toda conversación son:

- Duración del habla: la duración del habla está directamente relacionada con la asertividad, la capacidad de enfrentarse a situaciones y el nivel de ansiedad social. En líneas generales, a mayor duración del habla más asertiva se puede considerar a la persona; pero, en ocasiones, el habla durante mucho rato puede ser un indicativo de una excesiva ansiedad.
- Retroalimentación (feed back): Cuando alguien está hablando necesita saber si los que lo escuchan lo comprenden, le creen, están sorprendidos, aburridos, etc.

Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión dependiendo, claro está, del tema de conversación y de los propósitos del mismo.

- Preguntas: son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que dice la otra persona. El no utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y la sensación de desinterés.

Principales causas de la falta de asertividad

A. LA PERSONA NO HA APRENDIDO A SER ASERTIVA O LO HA APRENDIDO DE FORMA INADECUADA

No existe una "personalidad innata" asertiva o no asertiva, ni se heredan características de asertividad. La conducta asertiva se va aprendiendo por imitación y refuerzo, es decir, por lo que nos han transmitido como modelos de comportamiento y como dispensadores de premios y castigos nuestros padres, maestros, amigos, medios de comunicación, etc.

En la historia de aprendizaje de la persona no asertiva pueden haber ocurrido las siguientes cosas:

- Castigo sistemático a las conductas asertivas: entendiéndose por castigo no necesariamente el físico; sino, todo tipo de recriminaciones, desprecios o prohibiciones.
- Falta de refuerzo suficiente a las conductas asertivas: puede ocurrir que la conducta asertiva no haya sido sistemáticamente castigada, pero tampoco suficientemente reforzada. La persona, en este caso, no ha aprendido a valorar este tipo de conducta como algo positivo.
- La persona no ha aprendido a valorar el refuerzo social: si a una persona le son indiferentes las sonrisas, alabanzas, simpatías y muestras de cariño de los demás, entonces no expresará ninguna conducta que vaya encaminada a obtenerlos.
- La persona obtiene más refuerzo por conductas no asertivas o agresivas: es el caso de la persona tímida, indefensa, a la que siempre hay que estar ayudando o apoyando. El refuerzo que obtiene (la atención) es muy poderoso. En el caso de la persona agresiva, a veces, el refuerzo (por ejemplo, "ganar" en una discusión o conseguir lo que quiere) llega más rápidamente, a corto plazo, si se es agresivo que si se intenta ser asertivo.
- La persona no sabe discriminar adecuadamente las situaciones en las que debe emitir una respuesta concreta: la persona a la que los demás consideran "plasta, pesado", está en este caso. Esta persona no sabe ver cuándo su presencia es aceptada y cuándo no, o en qué casos se puede insistir mucho en un tema y en cuáles no. También está en este caso la persona "patosa" socialmente que, por ejemplo, se ríe cuando hay que estar serio o hace un chiste inadecuado.

B. LA PERSONA CONOCE LA CONDUCTA APROPIADA, PERO SIENTE TANTA ANSIEDAD QUE LA EMITE DE FORMA PARCIAL

En este caso, la persona con problemas de asertividad ha tenido experiencias altamente aversivas (de hecho o por lo que ha interpretado) que han quedado unidas a situaciones concretas.

C. LA PERSONA NO CONOCE O RECHAZA SUS DERECHOS

¿Qué son los derechos Asertivos? Son unos derechos no escritos que todos poseemos, pero que muchas veces olvidamos a costa de nuestra autoestima. No sirven para "pisar" al otro, pero sí para considerarnos a la misma altura que todos los demás.



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



TEMA N° 3: MODELOS DE LA COMUNICACIÓN

1 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LAS EMPRESAS

Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

Podemos establecer que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las organizaciones conforman estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores.

FLUJO DE COMUNICACIÓN

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece:

El flujo de **comunicación centralizado** cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual limitaría la eficacia de la coordinación.

El flujo de **comunicación descentralizado** cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación.

Hay tres tipos de descentralización:

1. Cuando el poder formal se dispersa conforme se baja por la cadena de mando.
2. Cuando en un nivel jerárquico el proceso de decisión lo controlan personas no directivas: descentralización horizontal.
3. Cuando se refiere a la dispersión física de los servicios.

a) Las fuentes de comunicación

Las principales fuentes de comunicación para los miembros de la organización, son los supervisores, los compañeros de trabajo, la actividad personal basada en hacer preguntas y observar.

Se ha observado que los miembros de la organización, suelen acudir a los supervisores como fuentes de información, en los siguientes casos:

- Preferidos para información técnica
- Preferidos para la obtención de metas instrumentales
- Los nuevos empleados buscan más y aceptan mejor la supervisión en los primeros meses
- Los nuevos empleados reciben mal la supervisión después de un año de experiencia

Los compañeros son utilizados como fuentes útiles de comunicación cuando se busca su apoyo. Esto sucede en momentos en los que uno de miembros de la organización siente inseguridad respecto a sus habilidades para hacer bien el trabajo.

Las preguntas son preferibles sólo cuando el contenido de la pregunta se refiere a información técnica.

Mientras que la observación es preferible a preguntar, debido a la necesidad de evitar los costes sociales de preguntar demasiado.

b) Los caminos de la comunicación

Dos caminos son los principales, mostrando cada uno de ellos determinadas dificultades para que la comunicación transmita adecuadamente la información por ellos. Comunicación vertical, comunicación horizontal.

La comunicación vertical, a su vez, puede ser descendente o ascendente.

En la comunicación vertical descendente fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- Instrucciones sobre la tarea
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo
- Información sobre procedimientos y prácticas
- Información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución
- Información ideológica para inculcar un sentido de misión

Antes de enviar ningún mensaje descendente, los emisores deben saber que audiencia quieren tener y cómo llegar hasta ella. Por ello deben saber elegir el canal de comunicación más apropiado. Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente son: cartas, reuniones, teléfono, manuales, y guías.

Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, junto con el teléfono constituyen los llamados canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.

La comunicación escrita, como las cartas, es conveniente cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada. La palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada, es menos susceptible de malentendidos y rumores. Otra ventaja de los medios escritos es que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario. Por otra parte con los medios escritos se llega a un auditorio más amplio en menos tiempo que con los medios orales. La carta es el medio escrito más utilizado, pero otros medios escritos tienen particular importancia para la gestión y motivación de los trabajadores.

Los manuales de la empresa son un medio de comunicación descendente. Un manual es un libro de instrucciones sobre cómo hacer el trabajo. Los manuales tienen un gran nivel de autoridad y son muy formales. En su mayor parte, tratan del reglamento de la empresa, de las normas de la organización. Por lo general, los manuales adoptan la forma de un cuaderno de páginas sueltas, por lo que resultan fáciles de revisar. Puesto que los manuales son técnicos y complejos, a los empleados se les suele entrenar en el manejo de los mismos.

Las guías son libros de referencias. Suelen ser menos autoritarias, menos formales, con un control no muy rígido y generalmente son aplicables a los niveles





inferiores de la organización. Son más pequeñas que los manuales. Su cometido generalmente, es indicar las obligaciones y los derechos de cada trabajador. Adoptan un enfoque personal y sencillo, siendo la forma pedagógica de comunicar las normas y procedimientos más habituales que aparecen en el manual. De hecho la guía sirve para simplificar el material del manual. Sin embargo, las guías se suelen hacer antiguas antes que los manuales y su información es menos completa.

REDES DE LA COMUNICACIÓN

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

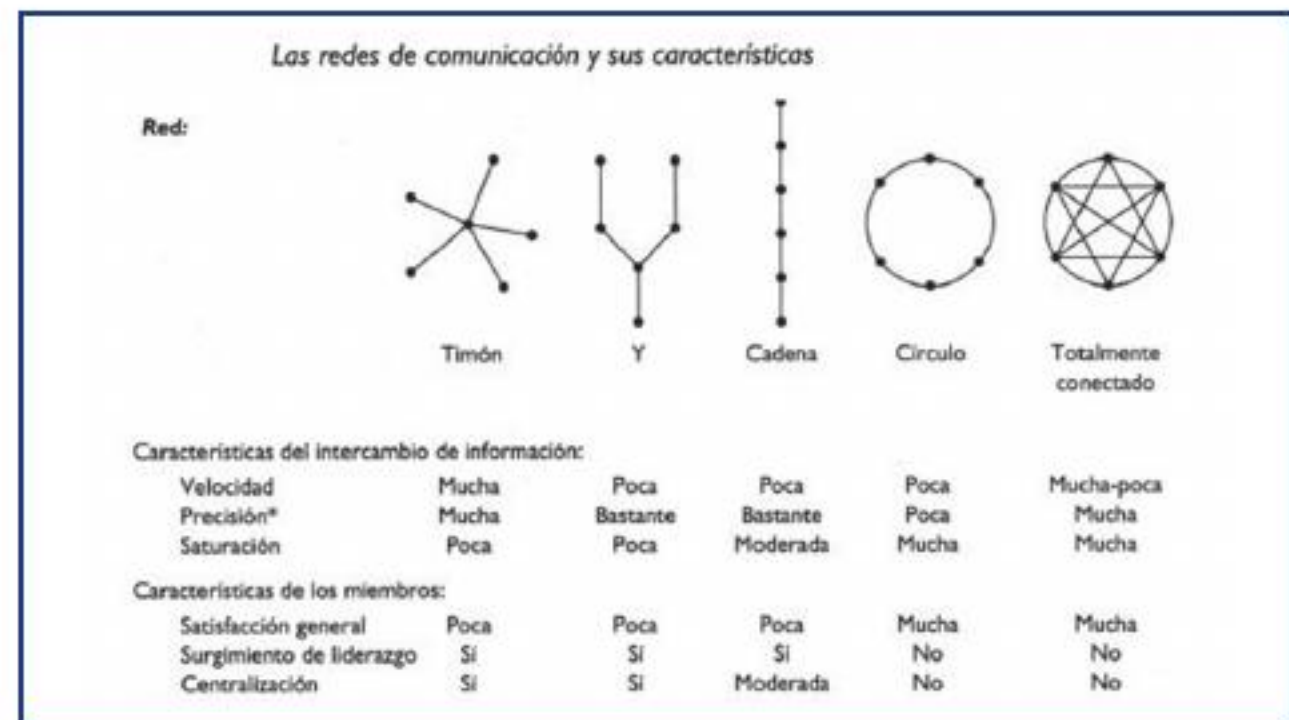


Ilustración 9: Redes de Comunicación Formal. <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm>

PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN FORMAL

La comunicación tiene sus problemas. Entre los más importantes esta la dificultad de seleccionar la información a la que hay que atender entre toda la que llega por los diferentes canales. Diferentes estudios han mostrado que la comunicación cara a cara se considera la más eficaz, sin embargo un exceso de comunicación puede generar ansiedad por exceso de comunicación. Otro aspecto que produce efectos negativos en la salud laboral es la sobrecarga de comunicación, que ocurre cuando la persona recibe más información de la que puede procesar.

La información puede sufrir errores cuando fluye por la vía vertical descendente, errores que distorsionan la comunicación. La principal distorsión se produce al reducirse la extensión del mensaje, conforme baja por la línea jerárquica. Esta reducción implica un resumen del contenido del mensaje, cuya eficacia y orientación dependerá de las habilidades e intereses de transmisión de la información del supervisor con respecto a sus subordinados. Otra distorsión importante se refiere a la dificultad de comprensión de los mensajes, como consecuencia de que el supervisor posee una comprensión más global del objetivo de la información (ej. una instrucción), que le es difícil transmitir a un subordinado. El subordinado solo recibe una parte específica de un mensaje que posee un objetivo más global que afecta a un mayor conjunto de personas. Se corre el peligro de definir los mensajes en claves diferentes, entre la definición que hace el supervisor y la que hace el subordinado, dando lugar a errores y malentendidos, si el supervisor no es capaz de transmitir adecuadamente el mensaje en toda su complejidad, o controla el uso que haga del mensaje el subordinado.

En la comunicación vertical ascendente fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información.

Los medios o canales de comunicación más comunes para comunicarse por la vía ascendente son: los sistemas de sugerencias, reivindicaciones y cuestionarios de actitudes.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa. Las sugerencias son evaluadas después, y se llevarán a cabo las más valiosas. Las recompensas al trabajador que ha dado una sugerencia utilizada por la empresa son variadas, pero las más utilizadas consisten en premios económicos. El motivo del uso de sistemas de sugerencias, es que los empleados están en la mejor posición para aportar ideas que aumenten la eficacia de su trabajo.

Las reivindicaciones son quejas formales escritas que exponen los empleados. Generalmente hay varios pasos en las reivindicaciones. En primer lugar la reivindicación es revisada por el supervisor inmediato del empleado. Si no se puede resolver, el siguiente paso puede ser el apelar al siguiente nivel jerárquico, y así sucesivamente. El sistema de reivindicaciones está establecido para permitir que los empleados expresen sus quejas. Los receptores de estos mensajes suelen ser personas responsables que tienen poder para hacer las correcciones precisas. Son algo más que un desahogo, son un medio para que los empleados comuniquen sus sentimientos de injusticia en su lugar de trabajo.

Los cuestionarios de actitudes son utilizados para conocer cuáles son los sentimientos y actitudes de los empleados respecto a diferentes temas laborales. Generalmente los suele aplicar un consultor externo. La empresa actúa tras el análisis de los cuestionarios, según la información que recibe de estos. Son siempre anónimos. Es necesario que la empresa responda de alguna forma al resultado de la encuesta. Una forma de responder es ofrecer los resultados en el boletín oficial de la empresa, y otra es dar solución a las insatisfacciones reflejadas en el cuestionario.

Las distorsiones más habituales sufridas en este camino de comunicación son las siguientes. Por un lado se tiende a restringir y filtrar la información que circula hacia arriba, transmitiendo aquella que probablemente despertará una reacción favorable, y ocultando la que pudiera tener efectos nocivos para la propia persona que la transmite. Cuando se produce la descentralización ésta se detiene allí donde la información puede acumularse con más facilidad. O'Reilly y Roberts (1974) identifican tipos de modificaciones que se pueden dar en la transmisión de mensajes ascendentes: gatekeeping (no pasa toda la información; reducción/síntesis (cambios de énfasis en distintas partes del mensaje); ocultación (no pasar información relevante o útil) y finalmente, distorsiones generales (cambio activo de la naturaleza de la información que se va a transmitir).

Con respecto a estas distorsiones, se pueden considerar en la comunicación ascendente cuatro principios para predecir estas disfunciones:

- El poder del superior: las personas situadas en el nivel inferior de la jerarquía no transmiten información ascendente que las puede perjudicar.
- Influencia del superior: los subordinados pasan información más favorable a los superiores que tienen más influencia.
- Confianza del subordinado en su superior: se transmite más información distorsionada cuando no se confía en el superior. En situaciones donde hay confianza, la transmisión de la información es más exacta.
- Aspiraciones de ascenso del subordinado: no se transmite información que se supone pueda perjudicar el desarrollo de su carrera profesional.

La comunicación horizontal consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En este camino de comunicación el poder queda fuera de la estructura lineal, por lo que se convierte en poder informal.





También supone la existencia de un poder formal situado fuera de la estructura lineal, como en las cooperativas.

La principal distorsión que se produce a este nivel, deriva de los conflictos que puedan surgir entre los diferentes departamentos que han de colaborar entre sí, con objetivos organizacionales comunes, objetivos específicos diferentes, y con el mismo poder jerárquico.

COMUNICACIÓN INFORMAL

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el empleado, y utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y que utilizan con un carácter informal, son los boletines o revistas de la empresa.

Los boletines pueden contener historias sobre empleados citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la empresa, preguntas y respuestas acerca de temas laborales, información sobre actividades informales de los empleados etc. Se utilizan como inyecciones de moral, ayudan a que los empleados de ciertos puntos sientan que forman parte del todo.

La principal distorsión que se forma en este tipo de comunicación es la causada por los rumores, que aquí se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal.

REDES INFORMALES DE COMUNICACIÓN

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.



TEMA N° 4: CLIMA INSTITUCIONAL

El clima institucional u organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

1 REPERCUSIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.

La empresa es como el ser humano. Necesita que todos los órganos comuniquen a través del torrente sanguíneo la energía para poder vivir. Pero también necesita que tanto quien la dirige como cada una de sus partes conozcan bien su funcionamiento. La clave para que la empresa trascienda en el tiempo consiste en superar las barreras físicas, para así poder llegar a su estructura interior: las personas. Si no conquistamos la voluntad de las personas, no podemos asegurar el éxito empresarial. Preocuparse por la inteligencia y la voluntad de las personas que laboran en la empresa, es aportar por la excelencia.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna, las empresas innovadoras se dotan de un departamento específico denominado "Departamento de Comunicación" o "Gestión de Información". Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo tanto la existencia de estos departamentos es un reflejo de la importancia concedida a la comunicación.

Y mientras en estas empresas se concede un gran valor a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando otro tipo de política que sigue cometiendo el error de confundir "comunicación" con "información".

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en la información es sólo una parte de ese proceso y por sí mismo no produce comunicación. La información, la expresión comunicativa y la comprensión son los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida.

La comunicación dentro de una empresa se ve correspondida con múltiples y variadas ventajas tanto en el trato con el personal como en la productividad:

- La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. Los procesos de comunicación, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes.





- La comunicación es, además, un instrumento de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. 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.

Uno 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 las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar para cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. La comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección. En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de comienzo.

Para conseguir la mencionada calidad total es conveniente seguir una pautas ya predeterminadas:

- Independencia: compartir la toma de decisiones, de modo que no sea sólo la gerencia quien lo decida todo, sino también los empleados. Facultar al equipo para que asuma la responsabilidad.
- Habilidades múltiples: enseñarles a los empleados todo el proceso que deben seguir frente a cualquier situación.
- Compartir información: toda la organización debe estar al tanto de la situación de la empresa o proyecto.
- Servicio al cliente interno: brindar una buena atención y trato, dentro de la empresa y entre los empleados.
- Presupuestar: dar cuentas de los resultados obtenidos.
- Calidad: entendida no sólo en el trabajo bien hecho, el producto bien terminado; sino también en la calidad humana de las relaciones dentro y fuera de la organización.

2 FORMACIÓN DE LÍDERES Y EQUIPOS LÍDERES. LIDERAZGO

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como



un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobres administrados y sublideradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción –, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del Liderazgo:

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Características de un Líder:

Identificamos al líder por las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.





SER LÍDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. - Se está actualizando en los temas de interés. - Es la cabeza y responsable frente a otros directrices - Se da sentido humano a la administración. - Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. - La persona líder construye el ser persona 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene demasiadas responsabilidades. - Quita mucho tiempo personal. - Ser responsable cuando un miembro comete un error. - No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. - Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. - Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

Funciones del Liderazgo

Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, tenemos por ejemplo:

El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas. Tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al "comportamiento", habilidades y acciones apropiadas; utilizando 3 tipos de habilidades:

- **Habilidad técnica.-** Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- **Habilidad humana.-** Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.
- **Habilidad conceptual.-** Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las dos funciones centrales: "funciones relacionadas con tareas" o de resolución de problemas y funciones sociales o de "mantenimiento del grupo" las primeras pueden incluir solución es indicativas y dar información y opiniones, las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.

Cultura Empresarial

Es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias básicas con sus compromisos y talentos conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y

el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos anteriormente mencionados, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores más importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y tienen como funciones definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia.

Si una organización quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia empresarial.

Esta filosofía de empresa o impulso fundamental tiene mucho más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen.

Los equipos directivos y mandos en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar a su colectivos en el la vivencia efectiva de los mismos, y a los demás miembros de la empresa la responsabilidad de aplicar los contenidos de los mismos en su quehacer diario.

Estilos clásicos de liderazgos

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas





y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

DIFERENCIAS	
GERENCIAR	LIDERAR
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya! • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos! • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo.

Trabajo en equipo

Hace unos 20 años, cuando compañías como Toyota, Volvo y otras introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho fue una gran noticia porque nadie

más lo estaba haciendo. Hoy la cuestión es totalmente al revés, uno se extraña de que en algunas organizaciones no se trabaje en equipo y es noticia.

Grupo

Según la Real Academia de la Lengua Española, un grupo es pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto material o mentalmente considerado. Mat. Conjunto de elementos que se relacionan entre sí conforme a determinadas características.//de trabajo. Conjunto o equipo que en una escuela organiza el profesor o que constituyen los alumnos para realizar en común una tarea"

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly, un grupo desde el punto de vista de la interacción es un cierto número de personas que se comunican entre sí con cierta frecuencia durante un lapso dado, y que son un número suficientemente reducido para que cada persona pueda comunicarse con cada una de las demás, no de segunda mano y a través de otros, sino directamente.

Equipo

- Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado. En equipo. Coordinadamente. Entre varios.
- En Administración corresponde a un grupo reducido de personas, con alto grado de organización y orientado hacia el logro de una meta común. En él los individuos tienen roles interdependientes, cuyo aporte facilita la tarea de los demás y la propia, llegándose a la satisfacción de cada uno de los miembros conjuntamente con el logro de la meta global.
- El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada.

Sinergia del equipo de trabajo

Es la esencia del trabajo en equipo, en donde la productividad alcanzada por un equipo eficiente debe ser superior a la alcanzada por la suma de las productividades individuales de sus miembros.

Debe existir una convergencia simultánea de la energía individual para la realización del todo.

Diferencias entre grupo y equipo

Un "grupo" es un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, que se comunican en forma directa y que comparten una tarea o condiciones comunes.

Un "equipo", está constituido por personas que privilegian la integración de esfuerzos hacia la búsqueda y el logro de objetivos comunes, acentuando características de cooperación, confianza y compatibilidad entre ellos. Como complemento entre uno y otro concepto se puede señalar que se necesitan todos los miembros de un "grupo" para el logro de un trabajo en "equipo".

A diferencia de un simple grupo, el fracaso de un miembro en el equipo puede, y de hecho, deteriora el desempeño y resultado de la totalidad.

La palabra "equipo" no se emplea con mucho rigor en muchas corporaciones. La designación de "equipo" a menudo se le entrega indiscriminadamente a cualquier grupo de empleados que es asignado a un mismo departamento o que colaboran en un mismo proyecto sin necesidad de ser una situación planificada en busca de un resultado superior a la suma de las partes. Pero el simple hecho de que a un grupo se le designe con ese término no significa que funcione como un auténtico equipo.





Trabajo en equipo

Cuando los componentes de un grupo conocen sus objetivos, contribuyen con entusiasmo, responsabilidad y con un sentimiento de mutua dependencia que los lleva a apoyarse recíprocamente para logro de las tareas, se puede decir que ese grupo, está realizando un "trabajo de equipo".

Para la verdadera constitución de un equipo con características sinérgicas es preciso superar actitudes individualistas que constituyan una cultura en que el desempeño colectivo obtenga una actuación preponderante en el logro de las metas establecidas. Para ello se requieren cambios culturales, filosóficos, estructurales, de comportamiento y de modelos de gestión. Los equipos pueden tener elementos multifuncionales es decir, sus miembros provienen de distintos departamentos y cumplen diversas funciones en el seno de la compañía o en su defecto pueden responder a un sólo alero funcional dentro de las especialidades que la organización posee.

Cambios necesarios para una Cultura de Trabajo en Equipo (D. Siquiera)

- Desde una visión parcial e incompleta de los problemas a una visión sistémica de los problemas. Los valores a desarrollar en este aspecto apuntan a: profundidad, valor, visión.
- Desde una toma de decisiones individualista y egocéntrica a un esquema disciplinado y participativo. Los valores a desarrollar en este aspecto apuntan a: compensación, humildad y puntualidad.
- Desde una excesiva especialización de actividades a una polivalencia y transdisciplinariedad. Los valores a desarrollar: auto-respeto y disciplina
- Desde estructuras piramidales y rígidas a estructuras planas y flexibles. Los valores a desarrollar: motivación, flexibilidad.

Tipos de equipos

1. Equipos Solucionadores de Problemas:

Grupos de 5 a 12 personas del mismo departamento o sección que se reúnen durante algunas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo

2. Equipos de Trabajo Auto-Administrados:

Grupos de 10 a 15 personas que toman la responsabilidad de quienes antes eran sus superiores. Control colectivo del ritmo de trabajo, determinación de las asignaciones, pausas y selección colectiva de procedimientos de control.

3. Equipos Transfuncionales:

Empleados de un nivel jerárquico más o menos equivalente, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea. Este equipo proporciona una buena forma para intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

Espíritu de Equipo

El fomento de un verdadero espíritu de equipo pasa por, a lo menos, las siguientes condiciones:

- Desarrollar al equipo mediante la ayuda para que los integrantes aprendan sobre autoevaluación.
- Desarrollo de habilidades para enfrentar y solucionar los problemas.
- Cambios en actitudes, conocimientos, valores y conductas orientadas a quitar velos de individualismo excesivos, refuerzos en el ámbito afectivo.



- Refuerzo de vínculos de afecto y aceptación entre los miembros participantes.
- Generación de clima de credibilidad.
- Desarrollo de la autoimagen.
- Legitimación de los liderazgos "alternantes".
- Desarrollo de actitudes colaborativas, autodesarrollo y autosustentación.
- Reorientación de las energías para crear conflictos disfuncionales en energías para creación de conflictos y solucionar problemas.

Facilidades para el trabajo en equipo

Liderazgo

El equipo puede ser dirigido por un gerente o por un líder, ya sea participativo o externo o bien puede tratarse de un equipo autodirigido. Pueden poseer liderazgo en que el líder puede ser alternadamente cualquiera de los integrantes dependiendo de las circunstancias.

Ambiente

Condiciones para lograr cooperación, confianza y compatibilidad necesarias para aumentar las probabilidades de lograr un buen desarrollo del trabajo en equipo.

Habilidades y claridad de roles

Los integrantes del equipo de trabajo deben ser cualitativamente calificados y además tener el deseo de cooperar, los integrantes del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y su compromiso permite que lleven a cabo todo lo necesario para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.

Es de suma importancia la complementariedad de las habilidades.

Metas de orden superior

Metas que deben normalmente ser establecidas por el líder del equipo para hacer sentir a los miembros que existe una meta valiosa que puede alcanzarse con el liderazgo y recursos disponibles.

Premios del equipo

Los premios pueden estar representados por entregas financieras, mejoramiento dentro de la organización en asuntos no financieros o bien por un simple reconocimiento al buen desempeño.



EQUIPO DE TRABAJO NATURAL	EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA	GRUPOS DE TRABAJO POR PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS	EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
<p>Jefes no líderes</p> <p>Perciben influencia de su nivel superior</p> <p>Necesitan aprobación previa de las mejoras que van a enfrentar</p> <p>Se participa en forma obligatoria</p> <p>Existen roles fijos</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Madurez del colaborador</p> <p>Habilidades básicas de relación grupal</p> <p>No necesita autorización para realizar cambios</p> <p>Trabajan dentro de su área de trabajo</p> <p>Herramientas avanzadas para la toma de decisión en equipo y mantenimiento de las relaciones interpersonales maduras</p>	<p>Se rompen las barreras departamentales</p> <p>Son de corta duración</p> <p>Trabajan en base a proyectos o problemas específicos</p> <p>Trabajan miembros de altas habilidades o conocimientos</p>	<p>Realizan sus propias funciones operacionales</p> <p>Diseñan su programa de educación</p> <p>Compran sus insumos.</p> <p>Subcontratan</p> <p>Se encuentran conectados en red</p> <p>Se trabaja con visión compartida</p> <p>Grupos pequeños y metas comunes</p> <p>Comparten la información y los conocimientos</p>	<p>Vínculos afectivos de tarea y alta relación</p> <p>Se vuelven multidisciplinarios</p> <p>La creatividad como meta</p> <p>Visión futurista</p> <p>Orientación al cliente final o a un proceso completo</p> <p>Filosofía corporativa</p> <p>Buscan cambios profundos y trascendentes</p> <p>Miembros interconectados.</p> <p>Trabajo mental e inteligente</p>

3 IMPORTANCIA DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Hoy en día estamos muy enfocados a la entrega de resultados en las organizaciones, y por este enfoque en ocasiones omitimos o dejamos fuera de la ejecución de los proyectos, la aplicación de técnicas o metodologías adecuadas para la ejecución de los mismos.

Esto tiene un alto impacto en la organización ya que en ocasiones se logra ejecutar los proyectos pero con un alto costo tales como:

- No se cumple con las expectativas del usuario o dueño del proyecto.
- Los costos del proyecto exceden el monto presupuestado.
- Las fechas de finalización del proyecto se postergan varias veces.
- Los recursos asignados a los proyectos deben invertir mucho más tiempo y esfuerzo

Estos son solo algunos ejemplos de situaciones que se presentan y que impactan negativamente las organizaciones.

Existen diferentes metodologías o técnicas para administrar proyectos, la institución más reconocida a nivel mundial en el impulso de de la aplicación de metodologías certificadas para la ejecución de proyectos, sin importar la industria es el PMI (Project Management Institute). El cual publica el libro PMBOOK GUIDE (Project Management Body of Knowledge) el cual contiene las definiciones y estándares recomendados por PMI para la ejecución de proyectos.

Lo importante acerca de las metodologías sin importar cual elijamos para aplicar es que nos brindan un set de reglas, métodos y documentos estándares que debemos conocer y aplicar para una correcta ejecución de proyectos.

El uso de metodologías se puede apoyar también en el uso de herramientas automatizadas que nos permiten llevar un mejor control de los recursos, tareas, tiempos y costos para la ejecución de proyectos.

Y que beneficios nos traen estas metodologías:

- Control de Costos
- Seguimiento de Tareas
- Aseguramiento de calidad de entregables
- Control de Cambios
- Mejor administración de prioridades, entre otros

También es importante mencionar que existen detractores al uso de estas metodologías, quienes critican el tiempo adicional que se invierte en la aplicación de los controles y métodos. Pero si se hace una evaluación Costo/Beneficio sobre el impacto de ese tiempo versus el impacto positivo que se logra en los proyectos, se llega fácilmente a la conclusión de que la acción correcta es aplicar metodologías reconocidas para administrar los proyectos.

Cada vez más se continúa adoptando en muchas industrias el uso de metodologías para lograr proyectos exitosos y en estos tiempos tan cambiantes y apremiantes donde se busca la optimización de recursos se hacen muchos más latentes.

Si todavía no las utilizas, es el momento adecuado para comenzar, busca información, estudia comienza a usarlos. Te deseo mucho éxito en tus proyectos.

¿Por qué querría la administración compartir su capacidad de decisión con los subordinados?

Existen varias razones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas". Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado

CREATIVIDAD EN EL CARGO

De acuerdo a diferentes estudios se considera que las prácticas de los directivos que más afectan la creatividad son:

1. **Reto:** esto implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones; todo está bien relacionado con la motivación. Por esta razón, es fundamental que los directivos asignen a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.





2. **Libertad:** la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía, es decir, dar a los empleados libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen. La libertad permite que las personas enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.
3. **Recursos:** los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos para éstos. Luego deben llegar a un acuerdo puesto que un equipo de empleados puede estar muy entusiasmado por llevar a cabo un proyecto, pero si la administración le restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados.
4. **Trabajo en equipo:** los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.
5. **Estímulos de los directivos:** cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben en el momento de seleccionar al personal analizar muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se dé a un empleado, éste no va a rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses. Además, es fundamental que a los empleados se los estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.
6. **Apoyo de la organización:** el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.





LECTURA SELECCIONADA N° 2

“La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales” de Ana Belén Fernández Souto, Universidad de Vigo

IMAGEN CORPORATIVA

Evidentemente, el objetivo de toda entidad estriba en lograr que se produzca una coherencia total entre identidad expresada e imagen percibida.

Además de la imagen corporativa, que es cómo la gente ve al conjunto de la organización, en función de los grupos que se analicen, de la oferta de la empresa y de otros factores controlables por ella, existe otro tipo de imágenes:

Imagen de producto. Modo en el cual las personas ven a una categoría específica de producto.

Imagen de marca. Cómo los individuos ven a una marca determinada en competencia con otras en el mercado.

Imagen de mercado. Modo en que la gente percibe la calidad de la compañía en comparación con las restantes.

Ninguna de estas tres concepciones ha de escapar a la visión global de la imagen corporativa, que se vería afectada, por ejemplo, si el producto que se fabrica en la entidad a la que representa es considerado de mala calidad o si ocupa un posicionamiento débil en su sector.

Por otra parte, antes de pasar a desarrollar las características de la imagen corporativa se deben tener presentes una serie de principios que sustentan su efectiva consecución:

Programación. Se tienen que idear y ordenar las acciones necesarias para conseguir el proyecto deseado, puesto que son complejos y diversos los aspectos que intervienen en el proceso de creación de la imagen.

Coordinación. La coordinación de todas las formas de comunicación (mensajes y actuaciones) de la empresa permitirá lograr la coherencia de la imagen.

Continuidad. Debido a que el eje tiempo ejerce una doble función –como factor olvido o de consolidación – y manifiesta un carácter acumulativo en la memoria colectiva, la institución habrá de mantener la proyección de una imagen coherente.

Integración. La imagen tiene que formar parte del conjunto global de la organización; no es un instrumento de actuación desligado del resto de sus componentes.

Aplicando estos cuatro criterios se conseguirá establecer una imagen corporativa adecuada y que presentará las cualidades necesarias para su correcta implantación:

Constituye una representación mental, aunque alguno de sus atributos provenga de aspectos físicos (elementos visuales). Su lugar se sitúa en la mente de los públicos y se materializa mediante el lenguaje o acciones concretas que reflejen su actitud hacia una entidad.

El público extrae una visión global a partir de la diversa información que emana de la empresa y le llega por distintos cauces. Así, no todas las personas construyen la misma imagen de una institución, sino que lo hará en función de los vínculos que mantenga con ella.

Puesto que son los individuos los que la determinan, la imagen puede ser asociada con las nociones de prestigio y reconocimiento social, así como con la búsqueda del bien común.





Estas primeras aproximaciones al concepto de imagen corporativa, además de darnos una visión inicial de lo que significa para el ámbito de la comunicación institucional, nos permiten pasar a desarrollar el término a través de una definición más completa.

Definición de imagen corporativa

Partiendo del hecho de que una organización subsiste en la medida en que se relaciona con el entorno y entabla con él relaciones de intercambio, se entiende que se haya incrementado el interés por alcanzar una imagen positiva, puesto que ésta alcanza la condición de requisito básico y previo para iniciar una transacción comercial.

De esta forma, las personas se interesan por el producto/servicio que reciben; se preocupan por identificar quién ofrece ese bien; y, cada vez con mayor intensidad, se centran en la posición social, la actuación, de aquél al que adquieren sus artículos. Esto hace que toda entidad se haya tenido que adaptar a estas exigencias informativas por parte del mercado para satisfacer las necesidades del mismo.

Es por ello que se desarrolla en el contexto de la comunicación organizacional el concepto imagen corporativa, entendido como el “conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión”¹.

Cabe puntualizar dos aspectos relativos a esta definición: en primer lugar, dicha representación goza de cierto grado de estabilidad necesario para su supervivencia y para su concreción; en segundo lugar, pese a lo mencionado anteriormente, hay que tener en cuenta que la imagen no es un concepto estático, sino que se caracteriza por basarse en una estructura dinámica sensible a los cambios experimentados en el ambiente donde se desenvuelve, así como a los que se producen en su propia estrategia empresarial y en las de la competencia.

El entorno, pues, se convierte en una de las fuentes de creación de la imagen de una organización, ya que ésta se inserta en él configurando una situación social y de mercado muy concreta. Por tanto, delimitar el espacio donde se ubica la institución resultará fundamental para comprender la lectura que de ella se hace.

Además del contexto que percibe cómo es una empresa, también resulta imprescindible a la hora de hablar de imagen corporativa analizar los propios componentes de la institución, como los productos o servicios que ofrece; la cantidad y calidad de puntos de venta donde se distribuyen; o las distintas manifestaciones que lleva a cabo a través de diversos vehículos (personal, instalaciones, papelería, patrocinios...).

El resultado de todas las informaciones recibidas por el entorno y emanadas desde la entidad será la formación de una memoria colectiva y, finalmente, una imagen de la misma. Por ello, toda organización ha de tener esto en mente y actuar en consecuencia mediante una comunicación global desde todas sus dimensiones.

Por otra parte, podemos afirmar que una imagen corporativa completa deberá constar de tres componentes fundamentales:

Notoriedad. Referida al grado de conocimiento que los individuos poseen de la institución. Hay que especificar que no es necesaria una notoriedad alta para tener una imagen positiva, ya que una empresa puede ser conocida por pocas personas (notoriedad baja) y, sin embargo, disfrutar de una buena imagen.

Fuerza. Alude a la rapidez y espontaneidad con que la entidad se asocia a un estímulo relacionada con ella.

¹ SANZ DE LA TAJADA, L. A., ídem, pág. 131

Contenido. Consiste en el conjunto de notas características y atributos con los que se relaciona la organización, esto es, los diferentes aspectos bajo los cuales es conocida en un campo de actividad determinado.

Para concluir con la definición, cabe precisar que delimitar una imagen coherente que encaje con la finalidad de la institución a que representa y la potencie frente a sus competidores, contribuye decisivamente a conservar el control global de la organización, situándola por encima del valor de sus productos y consiguiendo expresar, sobre todo a través de mensajes corporativos, una sensación de calidad tanto de forma como de fondo.

No se debe olvidar, además, que la imagen constituye un modo de comunicación universal, que transmite información con gran rapidez y capacidad de atracción y que resulta más fácilmente memorizable que un texto, proporcionando a quien la recibe un medio para simplificar la realidad. Todas estas cualidades incrementan la relevancia que para una organización supone alcanzar un desarrollo corporativo eficiente, como se analiza a continuación.

Importancia de la imagen corporativa

El principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente de los públicos de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse. Esto se obtendrá, fundamentalmente, logrando que lo que la empresa dice que hace, lo que en realidad hace y las influencias entre los diferentes públicos sobre lo que hace y dice que hace reflejen la mayor unicidad posible.

Por ello, la expresión de una entidad es tan importante para la fuente de la que emana la imagen, como para quien la recibe, puesto que para la organización, la transmisión de un mensaje integral positivo se convertirá en el primer paso del establecimiento de una relación comercial con los individuos y para estos, concentrará la complejidad de su entorno y facilitará el conocimiento de la realidad empresarial en la que se mueven.

Así, se puede afirmar que los consumidores dentro de un mercado emplean, de manera cada vez más acusada, como uno de los criterios a la hora de decidirse por una u otra entidad el concepto general que de ella tienen mediante la proyección de su imagen, puesto que su actuación, en gran número de casos, no se basa en términos racionales (debido a la similitud de los productos en la actualidad), sino en sentimientos, procesos inconscientes, experiencias que los inclinen hacia una u otra opción.

Por tanto, la relevancia de una imagen corporativa favorable se ha ido incrementando paulatinamente y se considera un objetivo prioritario para el desarrollo de la vida de toda organización.

A continuación se enumeran algunas de las razones más destacadas que hacen de la imagen un valor importantísimo dentro del amplio marco institucional:

- Resulta una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- Asume un sólido papel como incentivo para la venta de productos y servicios.
- Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria sólida frente a la competencia.
- Crea un valor emocional añadido asociado a valores como distinción y credibilidad.
- Ayuda a atraer profesionales para la empresa a la que representa: analistas, inversores, socios, empleados.
- Afecta a las actitudes y comportamientos de aquellos con los que negocia la organización.





- Proporciona gran reputación, influyendo en los consumidores sobre dónde comprar los productos.
- Promueve especialmente la adquisición de bienes cuando conllevan una decisión compleja y conflictiva; una información insuficiente o abarca demasiados campos; o existen características ambientales que dificultan la elección, como la falta de tiempo, por ejemplo.

Todas estas razones, sin duda, elevan el concepto de imagen corporativa dentro de las prioridades que establece una institución en el momento de estructurarse e introducirse dentro de un mercado específico, otorgándole, desde que se configura como tal, su cualidad de factor estratégico imprescindible.

La imagen como valor estratégico

La búsqueda de la adecuación entre la transmisión de una identidad y la imagen generada que pretende obtener una organización provoca la consideración de la imagen como valor estratégico dentro del esquema operativo de la empresa. De este modo, se ha de incluir desde su concepción inicial y en cada fase de su ciclo comercial con el fin de lograr la mejor implantación posible en el entorno.

Así, partimos del hecho de que una imagen no puede ser radicalmente distinta en varios contextos, lo que significaría una total falta de personalidad por parte de la institución. Tampoco resultará plenamente coincidente entre todos los públicos que la perciben, puesto que las variables que componen cada mercado son particulares, y, por ello, las exigencias y percepciones de los consumidores cambian. La entidad ha de asumir esta realidad de manera que no repercuta negativamente en su progreso.

Actuando en consecuencia con esta situación, toda organización intentará proyectar una identidad específica en función de los diferentes ámbitos y los diversos individuos con los que interactúe, de modo que origine una imagen propia cuyos atributos sean acordes a su entorno sin perder de vista los parámetros inalterables que la configuran. Es aquí donde mejor se aprecia la concepción estratégica de la imagen en la medida en que influye en el tipo de relación que entablará con cada público.

Esta consideración permitirá, así mismo, que la institución haga compatible su propia identidad, que es única, con las necesidades informativas de los diferentes consumidores cuyas expectativas resultan dispares.

Por tanto, en la elaboración del proceso integral de planificación estratégica de una entidad se debe tener en cuenta el valor adquirido por la imagen dentro de la complejidad del marco institucional existente en nuestros días, aceptando no sólo la importancia que ha alcanzado para el desarrollo competitivo de las organizaciones, sino también su capacidad para adecuarse, dentro de unos límites que respeten los fundamentos de su identidad, al contexto en el que sea implantada.

El plan estratégico de imagen corporativa

Entendida la imagen como factor estratégico en la determinación de la política de una entidad, resulta comprensible que su inclusión en el plan de comunicación de la misma sea obligada, con el fin de arraigar una filosofía de acción programada correctamente.

Esta situación deriva, principalmente, de tres aspectos: el análisis particular del entorno y de los intereses de sus públicos, en especial en aquello que afecta de manera más concreta a la organización; la demostración de la importancia atribuida a la comunicación institucional; y la mejor coordinación entre los medios empleados para la difusión de la empresa.

Se incorpora, así, la puesta en marcha de un Plan de Imagen regido por una preocupación permanente por la coherencia a través de un enfoque secuencial y la existencia de un control continuo de los resultados que se vayan logrando a lo largo de la ejecución de sus contenidos.



1. ORÍGENES HISTÓRICOS

La imagen corporativa y su tratamiento comunicativo, no son un fenómeno reciente, ni mucho menos.

Desde las antiguas marcas personales de reyes, instituciones e industrias, hasta llegar al packaging, el producto y su aspecto físico como una forma de personalización y promoción de artículos de consumo² ha pasado poco más de un siglo.

Por tanto, los orígenes más remotos de la imagen corporativa, podemos encontrarlos en la heráldica.

A lo largo de la historia de la humanidad la heráldica ha sido un elemento esencial identificativo y no sólo de las gentes de linaje, sino del común de los individuos.

En sentido amplio, heráldica es la ciencia que estudia la representación gráfica de los apellidos y los linajes. Modernamente, podemos entenderla como el arte del estudio de toda la representación simbólica.

Los escudos o emblemas heráldicos tienen su origen en los adornos de los escudos de armas medievales y han pasado al uso civil como representación de los nombres de las familias. Todas las instituciones públicas y privadas poseen alguna forma de representación gráfica o heráldica.

La heráldica tiene su propio lenguaje de colores:

- amarillo = oro
- plata = plata
- azul = azur
- rojo = gules
- verde = sinople
- morado = púrpura
- negro = sable

No debe confundirse a la hora de elaboración de una imagen de identidad corporativa lo que es el logotipo de marca con la heráldica. Es habitual que las modernas institucionales al margen de su heráldica tradicional, reservada para el material impreso, banderas y elementos de uso en grandes solemnidades, deseen poseer una imagen corporativa funcional de uso corriente a emplear en la vida cotidiana, en camiones de reparto, servicios de limpieza, taxis. En este caso, y a partir de los elementos heráldicos tradicionales se suelen elaborar logotipos identificativos que recuerden vagamente al elemento heráldico de partida.

Como decíamos, con un simple vistazo a la evolución publicitaria de los últimos años resulta sencillo comprobar la importancia que desde las empresas e instituciones se concede a la imagen y la comunicación corporativa. Los motivos que han llevado a que esta faceta de las Relaciones Públicas cuente con mayor peso específico dentro de la actividad comunicativa de la organización viene dictada, como es lógico, por la sociedad a la que se dirige los mensajes y en la que la empresa/institución está inmersa, así como por la propia supervivencia empresarial, tal y como apreciamos en el siguiente gráfico:



² La Voz de Galicia, 4 de julio de 1997.



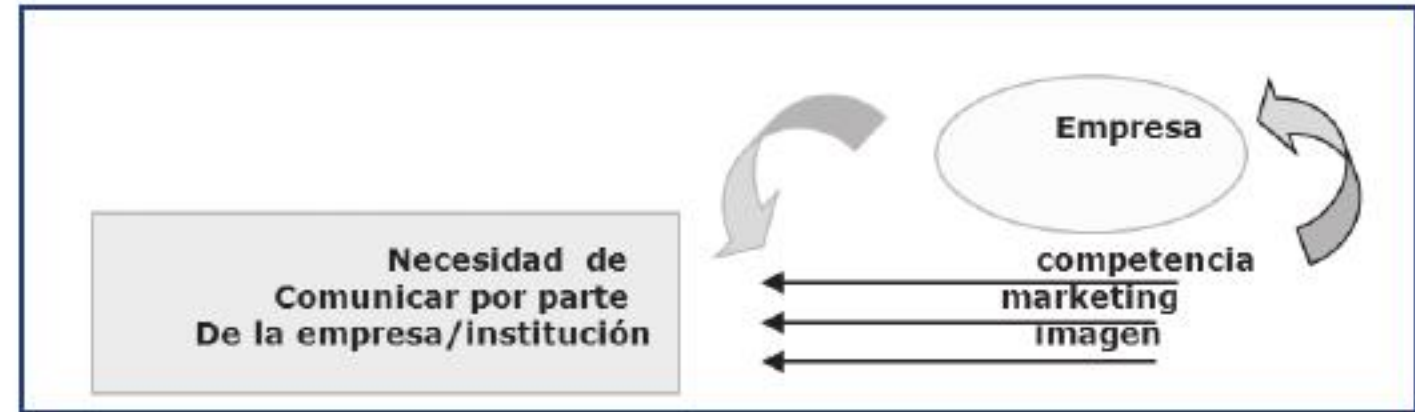


Ilustración 12: Comunicación Empresarial. Revista La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales, de Ana Belén Fernández Souto, Universidad de Vigo

Vemos, por lo tanto, que cada vez se producen mejores productos, más homogéneos y parecidos entre sí desde el punto de vista de la calidad y al darse esta circunstancia, las empresas e instituciones tienen la necesidad de diferenciarse emocionalmente de sus competidores para lo que acuden a servicios de Comunicación y Relaciones Públicas que desarrollan trabajos de comunicación e imagen corporativa.

POR TANTO, esta imagen corporativa, como percepción mental que tienen los diferentes públicos de la organización a través de todos los mensajes que proceden de ésta³, puede resultar fundamental a la hora de comunicar determinadas sensaciones y/o percepciones a los distintos públicos de la institución, pero hay que tener en cuenta que el proceso de construcción y consolidación de una imagen corporativa eficaz lleva tiempo y resulta bastante costoso, no sólo en términos económicos, sino por cuanto uno de los principios básicos de la comunicación corporativa es que la institución debe hablar con una sola voz si desea que su mensaje sea percibido claramente⁴.

La imagen corporativa de la que hablamos y que constituye una de las principales apuestas que se realizan hoy día desde las instituciones, efectúa una serie de aportaciones⁵ que redundan en el mensaje y sus propios emisores. De hecho, una buena imagen corporativa: transmite notoriedad, prestigio y personalidad pública; sitúa socialmente su verdadera identidad; favorece estrategias de crecimiento; posibilita un manejo táctico de los mensajes.

Por todo ello, la importancia que se concede a esta técnica de Relaciones Públicas dentro de cualquier institución queda más que justificada, especialmente si atentemos a que toda institución que aspire a su desarrollo o a mantener unas determinadas cuotas de poder, tiene que asumir la responsabilidad moral suficiente para poder responder y adaptarse a las modificaciones y expectativas que genera el propio medio ambiente, así como para aportar, contribuir e incidir con su acción social a la configuración del mismo. Esto resulta imprescindible para controlar la entropía y, en consecuencia, la imagen corporativa de la institución y la empresa⁶.

Todo sin olvidar que un buen trabajo corporativo debe poder gestionar un producto que sea capaz de adaptarse al cambio procedente del mundo institucional, en el cual, sólo una identidad corporativa fuerte, coherente y consistente permitirá a las compañías adaptarse a los cambios, según se desprende del siguiente gráfico:

3 MARÍN CALAHORRO, F., Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos, Barcelona, Edit. Bayer Hnos, S.A, 2000, pág. 46.

4 CUTLIP, S., The useen power, New Jersey, Lawrence Erlbamm Associates Publishers, 1994, pág. 617.

5 ONGALLO, C., Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Madrid, Dykinson, S.L., 2000, pág. 92.

6 CELEIRO, L., ob. cit, pág. 23.

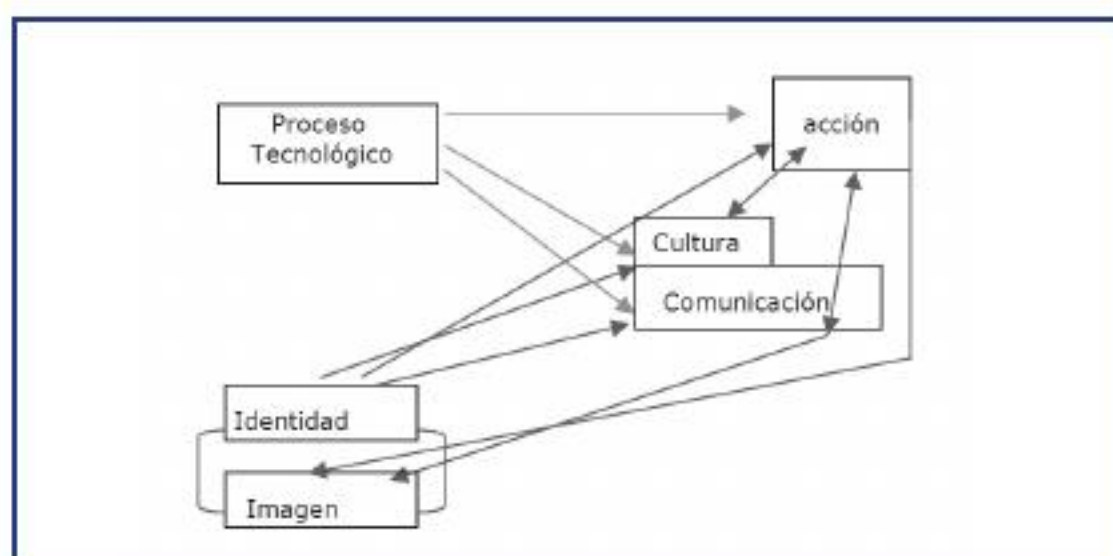


Ilustración 13: Identidad Corporativa. Revista. La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales, de Ana Belén Fernández Souto, Universidad de Vigo

En él, observamos que tanto el proceso tecnológico como el propio entorno y su acción influyen decisivamente en la cultura empresarial/organizacional, lo cual marca de forma indiscutible su sistema comunicativo y, consecuentemente, la identidad y la imagen corporativa.

Buen ejemplo de ello podría resultarlo la elección del idioma corporativo, tal y como ha sucedido en las comunidades autónomas tras la adopción de sus correspondientes estatutos de Autonomía. También tendremos en cuenta que la imagen corporativa institucional se basa en metalenguajes: caso del color, formas del mundo animal, la geometría, la astrología, letras, etc.

2. IDENTIDAD CORPORATIVA

Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distingan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad, la cual se concreta en dos cualidades definitorias⁷:

Rasgos físicos. Incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Los dos aspectos básicos de la identidad física de una entidad incluyen una forma simbólica –la marca/ imagotipo- y una forma verbal – logotipo -.

Rasgos culturales. Aportan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la organización, es decir, la personalidad (identidad) cultural de la institución se concibe como la manifestación, en forma codificada, de la cultura latente de la empresa.

De la conjunción de ambos surgirá una concepción integral de la identidad corporativa, un proyecto global que habrá de ocuparse tanto de la imagen externa que proyecta, como de la interna y de las pautas que delimitarán una filosofía, un estilo laboral (administración, recursos humanos, dirección...), dentro de la entidad.

Definición de identidad corporativa

A la hora de describir las formas de comunicación de una institución son frecuentemente empleados los términos de “imagen” e “identidad” corporativos. Pese a que en ocasiones los significados de ambos conceptos se confunden entre sí, tal y como adelantábamos, la idea comúnmente aceptada se resume en la que recoge la consideración de “imagen” como “retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo” y la de “identidad” como “forma en que una empresa se presenta a los públicos objetivo”⁸.

7 SANZ DE LA TAJADA, L. A., Integración de la identidad y de la imagen de la empresa, ed. ESIC, Madrid, 1994, pág. 41

8 VAN RIEL, C.B.M., Comunicación corporativa, ed. Prentice Hall, Madrid, 1997, pág. 29



El hecho de que los dos vocablos a menudo se empleasen erróneamente parte de la consideración inicial de “identidad corporativa” como sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una entidad.

Sin embargo, este primer acercamiento a su definición se ha extendido y ampliado con el paso de los años, puesto que se llegó a la conclusión de que resulta muy difícil comunicar sólo mediante manifestaciones visuales dejando el resto al azar, por lo que se han de tener en cuenta todos los factores de una organización.

De este modo, se evoluciona hacia un término en el que “identidad” se asocia a la “comunicación en su más amplio sentido”, englobando cuatro aspectos que se recogerán en cualquier acción o expresión de una institución:

- **COMPORTAMIENTO.** Medio más importante y eficaz por el que se crea la identidad corporativa de una empresa. Aunque son los públicos los que juzgarán a la organización por sus actos, desde la dirección de la misma se puede dar mayor o menor importancia a ciertas cuestiones a través de la comunicación.
- **COMUNICACIÓN.** En su sentido más restringido, envío de mensajes verbales o visuales. Es el instrumento de identidad más flexible y rápido en su empleo táctico.
- **SIMBOLISMO.** Indicación implícita de lo que representa una entidad.
- **PERSONALIDAD.** Manifestación de la autopresentación de la institución, lo que conlleva que ésta debe conocerse bien a sí misma para poder presentarse claramente mediante su comportamiento, comunicación y simbolismo. Incluye sus intenciones y la forma en que reacciona a los estímulos del entorno, declarando la unicidad de la empresa.

Los tres primeros factores constituyen las formas externas de expresión, mientras que el último se convierte en el valor más profundo que se encuentra siempre tras ellos.

La combinación de estos cuatro aspectos subyace en el desarrollo del concepto de identidad corporativa y aparecen directa o indirectamente en la mayoría de definiciones que hacen referencia a este término y que vamos a concretar en la aportada por Cees van Riel⁹: “autopresentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada, basándose en una imagen deseada”.

De aquí se pueden matizar dos cuestiones: por un lado, aparecen una “identidad deseada” que la organización intenta conseguir y una “identidad real”, la que pone realmente en práctica; por otro lado, toda política de identidad corporativa tiene como objetivo crear una “imagen de lo que debería ser”, pero no es necesariamente la misma imagen que el público tiene de la institución, esto es, la “imagen real”.

En este sentido, cabe hablar de la existencia de tres dimensiones conceptuales y operativas dentro de la identidad:

- Lo que la entidad es: **IDENTIDAD** propiamente dicha, el ser de la institución.
- Lo que dice de sí misma que es: **COMUNICACIÓN** que hace de su propia identidad.
- Lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es: resultado de la comunicación como **IMAGEN** percibida por los públicos de la realidad.

En definitiva, se considera la identidad corporativa como un conjunto de características con las que una empresa ha decidido identificarse y proyectarse ante sus

⁹ VAN RIEL, C.B.M., ídem, pág. 36

públicos, para lo cual debe llevar a cabo una programación de estructuras sígnicas organizadas que satisfagan sus necesidades y que deben responder a una traducción visual de su personalidad corporativa.

De este modo, se ha de prestar atención a todas las señales de comunicación tanto concretas (por ejemplo, el logotipo), como abstractas (una donación benéfica) que emanan de la empresa consciente e inconscientemente, puesto que de ellas surgirán valores que se arraigarán profundamente a la identidad de la institución.

Por tanto, la identidad corporativa es una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones y sólo una identidad corporativa, fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios¹⁰, cambios que llevan a que sus responsables en materia comunicativa realicen continuos estudios de imagen que les permita: conocer la marca y el producto, definir el producto/servicio, determinar sus atributos positivos y negativos, acentuar el recuerdo y efecto de la publicidad, determinar la credibilidad y la aceptación que tiene esa imagen.

Importancia de la identidad corporativa

La consolidación del concepto de identidad corporativa y su aplicación integral al ámbito de la comunicación institucional, desde sus primeras manifestaciones hasta la actualidad, nos indica no sólo su relevancia dentro del mundo de las organizaciones, sino también su paulatino reconocimiento como valor estratégico.

Así, una serie de consideraciones nos llevan a la constatación de este hecho tan asumido en nuestros días:

La preocupación por parte de las entidades de terminar con la visión fragmentada que tienen muchos de los integrantes del mercado donde se desenvuelve, lleva a la inclusión de cualquier componente de la identidad a la hora de emitir informaciones.

Se confirma la realidad de que la proyección de la identidad supone una mejora de la imagen pública, apoyando al prestigio de los productos y de las acciones de publicidad.

Las instituciones asumen su deber de relacionarse con un conjunto de sectores que componen su entorno con el fin de intercambiar sus ideas y pretensiones, y la manera más conveniente consiste en la emisión de diversas formas de identidad que muestran los elementos esenciales de una organización.

La aceptación de estas tres cuestiones permite afirmar rotundamente que una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más a diferentes niveles:

Aumenta la motivación entre los empleados, creando un sentimiento de identificación y de compromiso con la entidad. Esta influencia en el comportamiento del personal desemboca, sin duda, en una mejor optimización de los recursos humanos.

Inspira mayor confianza entre los públicos externos de la institución, puesto que la identidad corporativa positiva permite que desarrollen una imagen clara de ella.

Desempeña un papel decisivo y vital ante sus clientes reales y los grupos financieros relevantes, asegurando la permanencia de la organización en el mercado.

Así, se puede confirmar que una identidad corporativa potente incrementa las posibilidades de establecer vínculos con la entidad que representa, referidas tanto a sus relaciones internas como externas; y un mayor grado de identificación fomenta la plena adaptación de la institución a su entorno y, por tanto, su supervivencia.



¹⁰ OLLINS, W. "La identidad corporativa como herramienta de comunicación", in "Imagen e identidad", n° 3, 1996.





En este aspecto recae, sobre todo, la importancia que supone en la actualidad el desarrollo de una correcta identidad corporativa para las organizaciones.

Manual de identidad corporativa

En su trabajo diario, a una entidad se le plantean multitud de situaciones en las que pone de manifiesto los rasgos que configuran su personalidad. Para que todos sus atributos sean percibidos bajo una misma línea de coherencia en cada una de sus actuaciones resulta imprescindible que la organización defina un código de expresión, así como sus principales reglas de uso.

De esta forma, aparece en el mundo de la comunicación institucional una herramienta fundamental cuyo fin se centrará en crear orden y reconocimiento en los principios de una empresa, es decir, el Manual de Identidad Corporativa. Éste se convierte en el “libro de normas de aplicación de identidad de la organización que contiene todas las soluciones a los posibles problemas gráficos, visuales o audiovisuales que se le presenten y su existencia está justificada por el gran número de diferentes aplicaciones y la dispersión de los usuarios de la imagen”¹¹.

La eficacia de este manual, además, no sólo recae en su correcta elaboración, sino que es condición indispensable su efectiva distribución y explicación entre los miembros que componen la plantilla de la entidad, puesto que se garantizará su adhesión y, en gran medida, su éxito.

De este modo, se concentra en un libro la programación del conjunto de estructuras visuales y conceptuales que han de responder a las necesidades de la entidad y que surgen como fruto de la traducción visual de su cultura, de su personalidad corporativa, la cual exige obligatoriamente una intervención integral, tanto en las distintas áreas que componen la organización, como en cada una de las divisiones jerárquicas en que se distribuyen sus trabajadores.

Por tanto, toda institución debe idear el Manual de Identidad Corporativa que mejor se adecue a su estado real dentro del mercado y que posibilite un mayor acercamiento a la situación deseada para alcanzar un posicionamiento óptimo en términos de comunicación con su entorno.

Siempre bajo la actitud de que se tiene que desarrollar un esfuerzo total de información desde cada dimensión de la entidad, el Manual de Identidad Corporativa consta de cinco puntos centrales que se han de tener en cuenta:

- Establecimiento de los objetivos de comunicación, los cuales derivan de los propios objetivos de la organización y deben ser lo más concretos posible.
- Determinación de los públicos a los que la empresa desea transmitir sus fines y dar respuesta a sus necesidades.
- Formulación del mensaje basándose en las cuestiones de “qué debería decirse” y “cómo debería decirse”.
- Selección de medios y planificación de los mismos que permita transmitir el contenido y los objetivos de la comunicación.
- Organización de la comunicación de modo que se controlen y dirijan todas las informaciones tanto internas como externas.
- La combinación de estas consideraciones da lugar a la definición de un mensaje claro, un estilo de comunicar, junto con unos criterios de actuación y coordinación a la hora de difundirlo, que posibilitarán el establecimiento de una base de unicidad, veracidad y coherencia en cada una de las manifestaciones de la entidad, tanto conceptuales (actitud, comportamiento...), como visuales (publicaciones, arquitectura...).

¹¹ OLLINS, W. “La identidad corporativa como herramienta de comunicación”, in “Imagen e identidad”, n° 3, 1996.

Hay muchos elementos a tener en cuenta, según la naturaleza de la entidad, pero que se pueden englobar en los siguientes ámbitos de actuación:

Sistema de identificadores visuales (símbolos, logotipos, colores, etc.)

Sistema de soportes gráficos identificados (papelería, documentos, impresos, etc.)

Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos,...)

Sistema de señalización (rótulos, carteles...)

Sistema de comunicaciones publicitarias (anuncios regulares, carteles, obsequios, etc.)

Sistema de arquitectura y entorno (rótulos en edificaciones, señalización de las diferentes áreas, etc.)

En definitiva, se trata del volumen en el que, a partir de una memoria previa, se recogen y describen todos y cada uno de los elementos que constituyen la personalidad y la identidad de la empresa, tanto hacia fuera como hacia dentro; es un libro no sólo de logotipos y emblemas, sino sobre todo de modos y maneras.

Y es que no debemos olvidar, en ningún momento, que toda institución tiene una identidad y una cultura, lo quiera o no, -de ahí la necesidad de un esmerado cuidado y una constante adaptación planificada de estos elementos-, por lo que se manifiesta claramente la existencia de unas necesidades de comunicación y una intencionada imagen que debe cuidarse al máximo.

POR TANTO, cualquier organización que emita comunicación debe cuidar al máximo todos los detalles, y uno de ellos se referirá a la emisión de una misma línea que redunde siempre en los ejes comunicativos propuestos por parte de la directiva, en este caso, institucional. Este conjunto es lo que define la conducta global y el estilo diferencial de la organización¹² que obliga a toda institución, sea cual sea su tamaño, a ofrecer al observador interno y externo un conjunto de señales y códigos constitutivos de su identidad. Por tanto, se obliga a toda organización a proceder de forma que estas señales sean comprendidas por todos y, sobre todo, que sean coherentes con la imagen que desea transmitir de su cultura interna¹³.

3. CONCLUSIONES

En vista de todo ello, comprobamos que el plano de la identidad y el de la imagen son dos planos superpuestos que no siempre son coincidentes, porque en el de la identidad prevalece la sensación, la voluntad de la imagen que queremos dar, mientras que en el plano de la imagen prevalece la percepción, la captación que los demás hacen de nuestra imagen.

La importancia que se concede actualmente a la imagen corporativa, viene justificada por la necesidad de una redundancia en todos los mensajes emitidos desde cualquier institución, pero además, debemos recordar que la necesidad de eficacia social confiere una importancia creciente a la imagen institucional, ya que la imagen es un factor de competitividad y puede ser gestionada como factor de eficacia.

Por tanto, ni la imagen ni la identidad son entidades autónomas, ni objetos o productos que se manejen directamente, sino el efecto de un conjunto de causas en el tiempo, de ahí la necesidad institucional de que cada uno de los mensajes que difunda la organización transmita una imagen realista de la misma y que a la hora

¹² COSTA, J., "La gestión de la comunicación y la nueva figura del Director de Comunicación", in III Simposio Iberoamericano de Comunicación y Relaciones Públicas, Córdoba-Argentina, 1999. http://www.onenet.com.ar/fidec/pagina_nueva1.htm.

¹³ CELEIRO, L., Os gabinetes de comunicación en Galicia: portavoces de organizaciones, fontes abertas ós medios, Tesis Doctoral, Santiago de Compostela, 1995, págs. 59-60.





de establecer los atributos de esa imagen intencional se seleccionen aquellos de la identidad corporativa que compongan una imagen creíble, puesto que de poco va a servir transmitir una idea que desmienta la realidad¹⁴.

Este aspecto deberá ser cuidado de forma especial en el caso de aquellas instituciones públicas que se deben a sus votantes y que, en algunos casos, podrá llegar a actuar como elemento de aprobación o desaprobación para la captación de votos que permitan al grupo gubernamental seguir en el poder y, por lo tanto, seguir al mando de este tipo de instituciones.

Es decir, la imagen política, que es una imagen de composición, está fuertemente sometida a la presión de los datos contextuales que determinan la manera en que dicha imagen es recibida. La imagen, ante todo, no debe parecer ficticia¹⁵ y por este motivo, el eje del mensaje a emitir variará en función del tiempo en el que el líder político ostentase el mando en la institución.



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



CONTROL DE LECTURA N° 1

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales. Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.

1. Relaciona la columna derecha con la izquierda y marca la respuesta correcta.

Estilo de Conducta	Características
Pasivo	a) Menos precia a los demás
Agresivo	b) No defiende sus derechos
Asertivo	c) Se respeta y respeta a los demás
	d) Se deja llevar por el que dirán
	e) Conoce y defiende sus derechos
	f) Utiliza las amenazas y la intimidación

- a. 1-d, 1- b, 2-f, 2-a, 3-c, 3-e
- b. 1-f, 1-c, 2-e, 2-a, 3-d, 3-b
- c. 1-b, 1-d, 2-c, 2-e, 3-f, 3-a
- d. 1-c, 1-e, 2-d, 2-e, 3-f, 3-a
- e. 1-a, 1-b, 2-c, 2-d, 3-e, 3-f

¹⁴ BLANCO, F., "La formulación del mensaje de Relaciones Públicas", in RAMOS, F; MARTÍN ALGARRA, M. & PENA RODRÍGUEZ, A. (Editores), Estudios de Comunicación y Derecho. Homenaje al Prof. Manuel Fernández Areal, Ob. Cit., pág. 112.

¹⁵ MOUCHON, J., Política y medios. Los poderes bajo influencia, Barcelona, Gedisa Editorial, 1999, pág. 40.

2. Cuáles de estas respuestas pertenecen al asertivo:
- I. Humillación
 - II. Culpabilidad
 - III. Coraje
 - IV. Amenaza
 - V. Expresar amor y afecto
 - VI. Iniciar y mantener conversaciones
- a) I y IV
 - b) II, IV, VI
 - c) I, II, IV, V, VI
 - d) V, VI
 - e) III, IV
3. Elabore un mapa conceptual sobre el tema función estratégica de la comunicación.
4. Plantee caso un caso dónde se practique la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Es decir, un caso por cada tipo de comunicación requerida en la pregunta.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD I

Ansede E., Pablo. *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf> 2010.

Gibson, James L. /Ivancevich, John/ Donnelly, James. *Las organizaciones -Comportamiento-Estructura - Procesos* H. McGraw Hill. (10ma ed.)

Código Biblioteca UCCI, 658.01 G43.

Putnam L., Costa J., Garrido F. *Comunicación empresarial*.

Ediciones Gestión 2000. 2002.

Rodríguez M., Darío y Opaza B., María del Pilar. *Comunicaciones de la Organización*. Pontificia Universidad Católica de Chile. (Chile 2008).

Código Biblioteca UCCI.658.45 R75 2009





AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD I

Resuelva el siguiente cuestionario, marcando la respuesta correcta en cada caso, para fijar los conceptos e ideas fundamentales tratados en la Unidad:

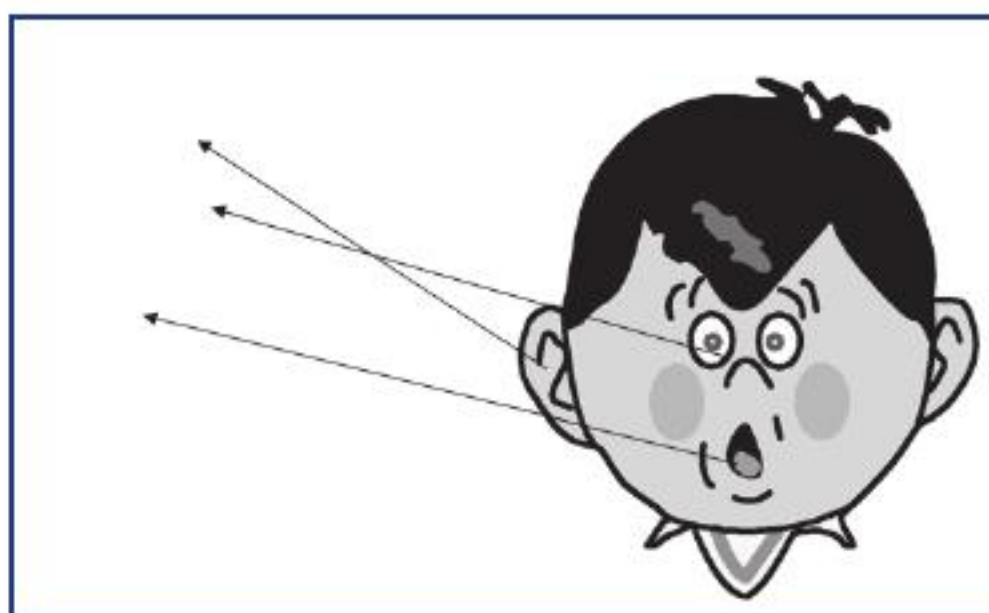
1. La comunicación asertiva depende fundamentalmente de:
 - a) La habilidad para articular
 - b) De la participación en un contexto
 - c) La cantidad de información recibida
 - d) El escenario que rodea al proceso comunicativo
 - e) La escucha activa por parte del interlocutor
2. Una persona agresiva:
 - a) Baja autoestima
 - b) Es persuasivo
 - c) Conducta combativa
 - d) Ahuyenta al interlocutor
 - e) Es efectiva para la organización
3. La comunicación asertiva se da cuando:
 - a) Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás
 - b) Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias de forma hostil y dominante, violando los derechos de los demás
 - c) Expresión inefectiva de pensamientos, sentimientos y creencias, permitiendo que otros violen nuestros derechos.
 - d) Hay vinculación entre emisor y receptor
 - e) Se emite información en un solo sentido
4. La fórmula triple AAA en comunicación asertiva hace referencia a:
 - a) Asertividad - aseveración - aprecio
 - b) Aprecio - aprobación - aceptación
 - c) Aprobación - aceptación - asertividad
 - d) Afirmación - aprecio - aprobación
 - e) Aprobación - agresividad - afecto



5.Cuál(es) de estas afirmaciones son correctas de acuerdo a lo que indica.

- La finalidad de la comunicación efectiva es:
 - I. Interactuar con la sociedad.
 - II. Remitir mensajes hacia el entorno.
 - III. Incrementa la claridad del contenido de los mensajes.
 - IV. Disminuye la contaminación emocional.
 - V. Favorece la autoestima.
- a) I
- b) III, IV, I
- c) I, II, V
- d) III, IV, V
- e) V, III, II

6. Qué habilidades comunicativas básicas señala este dibujo:



- a) Mire, oiga y converse
 - b) Escuche, vea y hable
 - c) Escuche, observe y hable
 - d) Todas las anteriores
 - e) Observe, hable y vea
7. Juan Pérez, evalúa el proyecto de ventas del directorio y descubre que existen varios errores, sin embargo decidió asentir frente al Gerente general, porque hace unos días había solicitado un préstamo en su departamento para comprar los útiles de sus hijos. Su conducta fue:
- a) Agresiva
 - b) Tolerante
 - c) Pasiva
 - d) Asertiva
 - e) Juiciosa





8. Una persona agresiva:
 - a) Direcciona su conducta hacia una respuesta
 - b) Destaca por su firmeza
 - c) Expresa de manera efectiva sus estados anímicos
 - d) Ser directo, honesto y respetuoso
 - e) Ejerce presión negativa sobre su entorno

9. Una persona proactiva:
 - a) Se ven afectadas por las circunstancias;
 - b) Se sienten bien si su entorno está bien;
 - c) Centra sus esfuerzos en el círculo de preocupación;
 - d) Elige sus propias acciones con ayuda de otros;
 - e) Desarrolla responsablemente acciones creativas y audaces para generar cambios necesarios.

10. Sistemas Linck SA ha desarrollado un sistema de comunicación a través del office paper (intranet), cuya finalidad es buscar la opinión abierta de sus trabajadores sobre la marcha de la empresa. Además, busca canalizar las sugerencias que conlleven a la mejora de la organización. Con este mecanismo, la empresa busca un tipo de comunicación:
 - a) Ascendente
 - b) Horizontal
 - c) Asertiva
 - d) Emotiva
 - e) Descendente

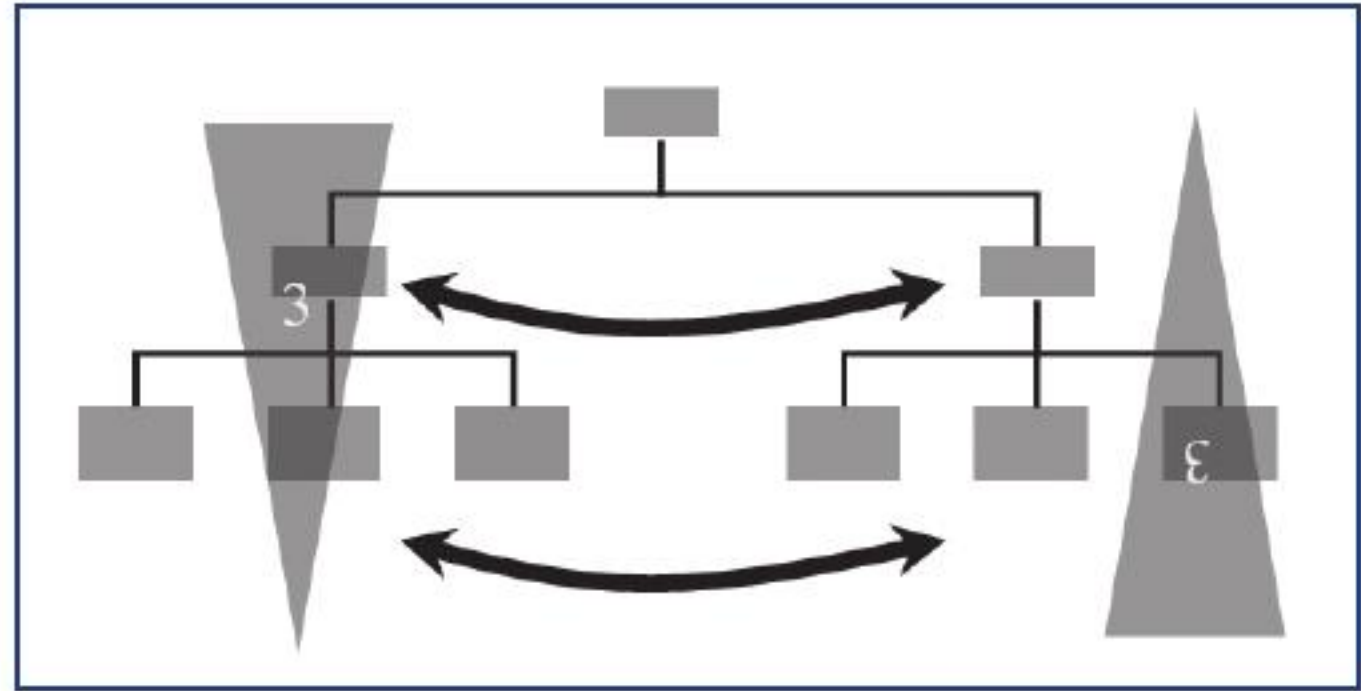
11. Juan Gutiérrez, Secretario General de la Universidad de Valencia, emite una carta circular, acompañada del nuevo reglamento de la organización para todo el personal, el tipo de comunicación es:
 - a) Formal- horizontal
 - b) Formal-directa
 - c) Formal- descendente
 - d) Informal- ascendente
 - e) Informal- cruzada



12. sirve fundamentalmente para.....y..... Se refiere a asignar metas, entregar, instrucciones, informar políticas y procedimientos, señalar problemas que deben resolverse, retroalimentar al empleado a su desempeño.
- a) comunicación ascendente – controlar – motivar
 - b) comunicación informal – aumentar – mejorar
 - c) comunicación descendente – dirigir – controlar
 - d) comunicación lateral – coordinar – diferenciar
 - e) comunicación asertiva – escuchar – dirigir
13. La empresa Zodiáco fue constituida hace 25 años. Desde ese entonces mantiene una estructura organizativa funcional donde se mantiene una Cuando los trabajadores buscan aportar nuevas ideas a la empresa, les agradecen su aporte y les piden que direccionen sus iniciativas a la productividad.
- a) Comunicación asertiva
 - b) Comunicación agresiva
 - c) Comunicación descendente
 - d) Comunicación ascendente
 - e) Comunicación horizontal
14. Cuáles son las técnicas para efectuar cambios en culturas organizacionales:
- a) Jerarquía de valores, Prestigio
 - b) Posición estratégica, su marca.
 - c) El shock psicológico, empleo de grupos paradigma
 - d) El cambio a través de la reflexión, liderazgo
 - e) El cambio a través de la reflexión
15. Cuando la comunicación en la empresa se centra en recibir las quejas laborales de los trabajadores subordinados por áreas, así como informes de los puestos de trabajo o acerca del cumplimiento de las políticas de la empresa, cumple una función de :
- a) Control
 - b) Motivación
 - c) Jerarquización
 - d) Facilitador
 - e) Rumor



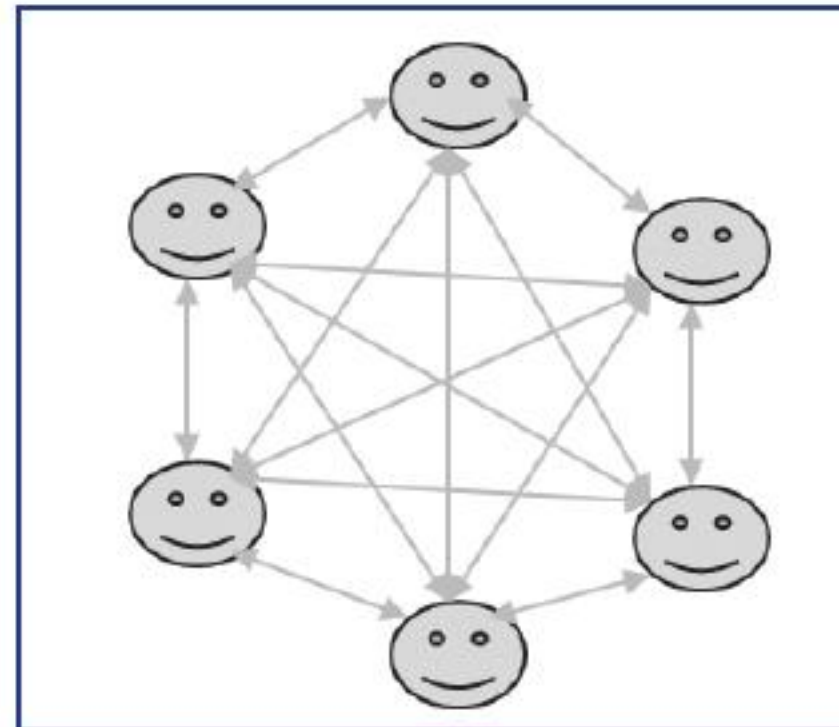
16. Según este diagrama qué tipos de comunicación se pueden observar:



- a) Ascendente, descendente y lineal
- b) Ascendente, descendente y horizontal
- c) Horizontal, ascendente y descendente
- d) Descendente, horizontal y ascendente
- e) Lineal, ascendente y horizontal

17. Qué tipo de red grafica este dibujo:

- a) Cadena
- b) Rueda
- c) Círculo
- d) Y
- e) Todos los sentidos



18. Son los procesos internos y externos por los cuales, una organización, comparte significados, orientaciones y objetivos, se puede dar de manera, vertical, horizontal ascendente y descendente o cruzada:

- a) Comunicación organizacional
- b) Clima organizacional
- c) Cultura organizacional
- d) Imagen institucional
- e) Marketing corporativo

19. La comunicación..... suele darse en los pasillos, cafeterías y en el autobús. Suele expresarse a manera de En promedio, el..... de sus datos suele considerarse como información veraz.
- a) Informal, rumor, 70%
 - b) Formal, ascendente, 50%
 - c) Informal, castillos de humo, 20%
 - d) Informal, rumor, 0%
 - e) Informal, chismes, 70%
20. Lee las siguientes afirmaciones, luego estable cuál es V o F y marca la alternativa correcta:
- El clima tiene repercusiones en la cultura organizacional. ()
 - Influye en el sistema organizacional, pero muy poco en el comportamiento individual. ()
 - El Gerente ha de buscar formas de generar un clima positivo (motivaciones) ()
 - La Cultura Organizacional es referencial en el Clima. ()
- a) V, F, F, V
 - b) F, F, F, F
 - c) V, V, V, V
 - d) F, V, F, V
 - e) F, F, V, F



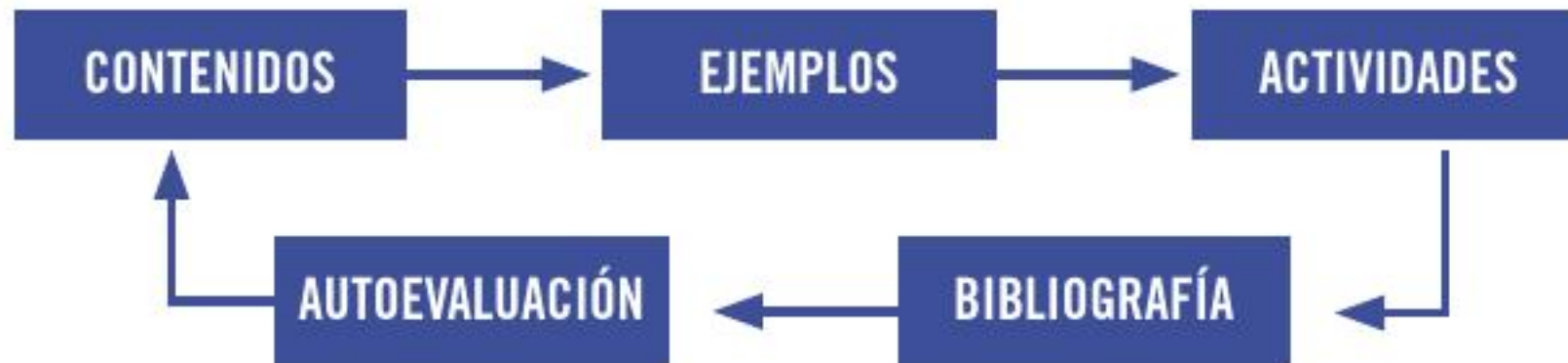




UNIDAD II: COMUNICACIÓN, IMAGEN Y POSICIONAMIENTO



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD II



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Comunicación empresarial</p> <p>1. Tipos de públicos internos y externos</p> <p>Tema N° 2: Imagen corporativa</p> <p>1. Identidad</p> <p>2. Crisis de comunicación: situaciones y planes</p> <p>Lectura seleccionada N° 1</p> <p>Guía "Comunicación Política Exitosa". Organización de Consultores Políticos Organizados. p.p. 01-18</p> <p>Tema N° 3: Posicionamiento institucional.</p> <p>1. Demandas de los clientes</p> <p>2. La competencia</p> <p>3. Fidelización de clientes</p> <p>4. Nuevos productos</p> <p>Lectura seleccionada N° 2</p> <p>"Manual de marca y posicionamiento". Comunidad de Valencia, Centros Europeos de Empresas Innovadoras. p.p.01-33</p> <p>Autoevaluación de la unidad II</p>	<p>1. Describe cómo funciona la Imagen corporativa</p> <p>2. Diferencia los niveles de la comunicación empresarial</p> <p>3. Reconoce las nociones e importancia de un buen clima institucional</p> <p>4. Evalúa los distintos tipos de comportamientos de las personas dentro de la empresa, así como las formas y distorsiones en la interpretación de los mensajes</p> <p>5. Reconoce nociones de la investigación cualitativa y cuantitativa</p> <p>6. Reconoce la importancia de la comunicación con los clientes y el nivel de satisfacción del público.</p> <p>7. Desarrolla estrategias para el posicionamiento y Fidelización de nuevos productos</p> <p>Actividad N° 1</p> <p>Elabora un manual de Imagen Corporativa de microempresa</p> <p>Actividad N° 2</p> <p>Elabora un cuadro resumen sobre estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes</p> <p>Tarea académica N° 1</p> <p>Elabora un proyecto de posicionamiento de un nuevo producto, organizado, y con estrategias adecuadas. Esta debe ser presentada en powerpoint</p>	<p>1. Valora la importancia estratégica de la comunicación en la administración de las empresas</p> <p>2. Participa con inquietudes y aportes para la formulación de plan de comunicación para su propios emprendimientos</p> <p>3. Presenta sus trabajos con puntualidad y calidad</p>



TEMA N° 1: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

1 TIPOS DE PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

Tipos de públicos

Públicos Internos: Están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Se distinguen dos tipos de públicos internos:

Los directivos o jefes, es decir, las personas que deciden las políticas generales a seguir, cuya influencia afecta a cada público, a través de sus decisiones y acciones.

Los empleados en general, o subordinados, se refiere a todos los demás componentes individuales del sistema, quienes realizan el trabajo determinado por los directivos.

Públicos Externos: Son aquellos individuos o sistemas sociales, que forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional y que lo afectan y son afectados por él, en menor o mayor grado, en función del logro de los objetivos de ambos. Existen dos tipos de públicos externos.

Los **públicos externos generales**, están constituidos por la comunidad nacional, ubicados a nivel del microsistema social de la institución, con los que esta entra en contacto en forma mediatizada por los públicos específicos, y a través de lo que se conoce como la opinión pública.

Los **públicos externos específicos**, entendidos como los individuos y sistemas sociales externos vinculados a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del suprasistema o medio ambiente inmediato de la institución, destacándose con mayor intensidad:

- **Usuarios:** Individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente inmediato del sistema institucional, que reciben directamente de él sus servicios.
- **Proveedores:** Individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos (materias primas, accesorios, equipos) que posteriormente este transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios servicios.
- **La localidad:** Se entiende a la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución.

Otras instituciones públicas son aquellas con quienes entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones, con la necesidad de coordinar para el logro de los objetivos comunes.

Relación de la institución con sus públicos

Entre la institución y los públicos internos se establece un vínculo muy fuerte, ya que el grado de dependencia mutua que se establece entre ellos es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de su propia supervivencia como sistema. Estos componentes individuales satisfacen a través de su trabajo una serie de necesidades individuales que van desde la fisiológica hasta las de auto-realización personal. Ahora bien, esta interdependencia que da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla, es lo que constituye el origen y razón de ser de la relación entre ambos.

Por ser un sistema constituido para lograr diversos objetivos, la institución requiere para el desarrollo de sus funciones de una coordinación o armonización de los intereses de sus componentes. Esto le permite efectuar óptimamente sus funciones

y como resultado alcanzar los objetivos y al sistema determinar las expectativas de la institución y sus públicos, con respecto a la relación que se establece entre ellos.

En resumen, la efectividad de esta relación es satisfactoria, ya que a su vez, las necesidades de los componentes individuales han sido satisfechas. Por lo que no se identificaron conflictos que pudieran actuar de forma desorganizada y caótica y que se obstaculizara el logro de los objetivos.

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y los públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. En esta, el grado y la dirección de la dependencia varían lo mismo que el grado y la dirección del control, o sea del medio externo; la institución va a obtener los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones, la institución transforma estos insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos. La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos es la que permite el logro de los objetivos de ambos. Esta hace posible que la institución, a través de su sistema institucional, conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc.

En la relación que existe entre la institución y los públicos externos generales, existe una menor conciencia por ambas partes de la necesidad de vincularse y el tipo de vinculación. Establecen además una relación en forma mediatizada; estos públicos se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de la opinión pública y los públicos específicos.

Los públicos externos específicos tienen con la institución una relación directa, sus componentes individuales entran en contacto no mediatizados con los componentes individuales de la institución. Una relación explícita, ambos están conscientes de que se vinculan por un motivo y de cuál es el motivo. Además de su vinculación directa con la misma, son mediatizadores de la comunicación directa entre esta y sus públicos generales.

Aquí se destacan con mayor intensidad los proveedores y la localidad, promoviendo un desarrollo en beneficio mutuo, donde la institución se integra a la localidad en:

- Contribuir con el gobierno en obras de infraestructura.
- Cooperar con las instituciones ofreciendo facilidades de empleo a estudiantes, brindando a los centros educativos los medios para que los estudiantes efectúen "prácticas de campo" en la institución.
- Patrocinando la obtención de materiales, otorgando becas, organizando eventos artísticos.
- Promover un mejor entendimiento de los asuntos locales mediante la organización de foros comunales y debates públicos para jóvenes y adultos de la localidad.

Lo que orienta a esta relación es la armonización de intereses. Las características específicas de cada uno de los públicos es lo que afecta las expectativas de la institución, pero a su vez, la institución actúa para afectarlos, con vistas a lograr una comunicación institucional efectiva, dada a la coordinación de intereses en optimizar una cultura general integral a todos los sectores y ámbitos, teniendo un resultado satisfactorio, sin la presencia de conflictos que pueden entorpecer las funciones y objetivos del sistema.



TEMA N° 2: IMAGEN CORPORATIVA

1 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen (que es lo que parece, más que lo que es).

La identidad corporativa, es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial. Éstos tres factores son bastante estables en sus registros, y constituyen los elementos identificativos y diferenciadores de la empresa.

La identidad corporativa es la esencia de la empresa, y los atributos que la conforman son permanentes, o bien poco cambiantes. La identidad corporativa está asociada a:

- La actividad productiva (identidad sectorial): acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.
- La competencia comercial (identidad mercadológica): la capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende de: el precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva...
- La historia de la organización: relación de las personas, hitos, acontecimientos... acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración fundacional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa...
- La naturaleza societaria (identidad mercantil): es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles (sin fines mercantiles) o bien mercantiles (fines mercantiles) en sus diferentes variables.
- El corpus social (identidad social): conjunto de características que definen la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, el tejido social de su plantilla, su compromiso con la comunidad.
- La estrategia empresarial: visión, misión y proyecto empresarial.
 - A. La visión es una imagen compartida por los dirigentes de la empresa sobre lo que quieren ser, y de cómo llegar a serlo.
 - B. La misión es la declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica. Debe contener tres premisas:
 - 1° Premisa de necesidad del cliente: la razón que lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa.
 - 2° Premisa de valor de nuestro producto: el valor que posee para satisfacer la necesidad del cliente.
 - 3° Premisa diferencial: lo que nos diferencia de la competencia a la hora de satisfacer al cliente.

La misión debe ser formulada de modo que exprese claramente lo que ofrecemos al cliente, que nos identifique como empresa; debe expresarse de modo conciso y completo, y poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica, que además resulte digno de recordar (memorable).



- C. El proyecto empresarial es la estrategia que desarrolla la empresa para cumplir su misión. Debe contener al menos: la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción) y las políticas de gestiones (formales y funcionales).
- Cultura: comportamientos explícitos, valores compartidos y presunciones básicas
 - A. Comportamientos explícitos: un nivel más visible y cambiante de la cultura corporativa. Comprende factores como el entorno físico, el lenguaje, la conducta no verbal, la imagen personal, las normas escritas.
 - B. Valores compartidos: Conjunto de creencias conscientes (aunque no siempre identificadas) que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización; son transmitidas a los nuevos miembros. Forman una especie de ideología corporativa con muy diferentes expresiones (ejemplo: lo que cuentan son los resultados; la publicidad siempre aumenta las ventas).
 - C. Presunciones básicas: creencias incontrovertibles e indiscutibles que orientan la conducta, y enseñan a los miembros la forma de pensar y percibir la realidad. Son invisibles y preconscientes. Ejemplo: el valor simbólico del espacio en una organización: despacho grande = persona más importante)



2 CRISIS DE COMUNICACIÓN: SITUACIONES Y PLANES

Una crisis puede ser una inundación, un terremoto o un incendio; pero también una intoxicación por un alimento en mal estado servido por nuestro restaurante, o el accidente de un empleado o de un jugador o, simplemente, una serie de rumores continuados y con repercusión mediática sobre las finanzas de nuestro club. En todos esos casos es fundamental tener preparado el modo de manejar las relaciones con los medios de comunicación de forma que la información que se transmita sea veraz, evitando cualquier tipo de suposición, y lo menos perjudicial posible para nuestro club. Si no se maneja bien la situación, tras la crisis puede surgir otra peor derivada de las consecuencias de la información que los medios han transmitido.

Plan de control de control de la crisis: manejo de los medios de comunicación

Ese plan debe incluir:

1. Asignación de responsabilidades:

Establecer un equipo de comunicación de crisis y asignar tareas específicas a cada miembro del equipo, que debe estar formado al menos, por:

- El director general, para tomar las decisiones más relevantes
- Un portavoz que se convierta en punto único de contacto entre la prensa y el club (puede ser la persona encargada de relaciones públicas o de comunicación). El resto del personal del club debe saber que el portavoz es único, que a él deben desviar las llamadas y requerimientos de la prensa, y que deben abstenerse de hacer declaraciones en nombre del club.
- Un abogado, para aconsejar acerca de las posibles implicaciones legales
- Un soporte administrativo





2. Control de acceso a la propiedad

Debe existir un protocolo de acceso para los medios y, si es necesario, acotar una zona para la prensa limitando el acceso a la posible zona polémica. En caso de una crisis importante se puede habilitar una pequeña sala de prensa, en la que ofrecer información y recursos a los periodistas para enviar la información a sus medios.

En otros casos, por cuestiones de seguridad, puede ser necesario establecer una zona desde la que los reporteros gráficos puedan tomar fotos o filmar sin peligro.

3. Establecer el modo en que el club va a cooperar con la prensa

Normalmente a través del portavoz, emitiendo notas de prensa, ofreciendo ruedas de prensa, permitiendo o prohibiendo tomar fotografías.

Funciones del portavoz

El portavoz de la empresa debe ser una persona capaz y acostumbrada a relacionarse con los medios de comunicación. Hay que tener en cuenta que las acciones y afirmaciones que se realicen en nombre del club en esos momentos pueden ser utilizadas si, por ejemplo, se celebrara un juicio.

Por eso, el portavoz debe formarse en las siguientes habilidades:

- Evitar discusiones sobre responsabilidades u otros temas legales. Todos los temas de naturaleza legal deben ser diferidos a los abogados de la empresa. No aceptar de entrada culpa o responsabilidad por el incidente.
- Evitar especulaciones o suposiciones. Hay que proporcionar únicamente los hechos que sean conocidos y ciertos.
- Evitar utilizar palabras grandilocuentes para describir la crisis, como catástrofe, infierno, desastre...
- Evitar dar opiniones personales: ("No tengo criterio para emitir una opinión").
- Hablar de las acciones positivas que el club está realizando. Estar preparado para contar a los medios qué se está haciendo desde el club para controlar la crisis.
- Evitar situaciones hipotéticas. Que quede claro que el club o la compañía no pueden discutir o responder sobre una situación que no han ocurrido.
- Sólo si es cierto, explicar a los medios que se está realizando una investigación, que el club no tiene todavía datos suficientes para realizar comentarios, y que éstos se ofrecerán cuando la investigación haya concluido.
- En muchas ocasiones el portavoz es el propio director del club. En ese caso es posible que deba atender a otros asuntos importantes, además de a los medios de comunicación. No hay nada malo en pedirles que esperen un tiempo prudencial. Ese tiempo, además, puede servirnos para poner en orden nuestras ideas. En cualquier caso, una vez transcurrido ese tiempo, el portavoz debe volver y proporcionar la información que ha prometido.



Algunos otros aspectos de interés

- El portavoz oficial del club debe ser la única persona que hable con los medios. El equipo de crisis debe proporcionarle los detalles y la información necesarios para responder a las preguntas, y debe actualizarlos a medida que la situación vaya cambiando.
- El portavoz no debe hablar con los medios hasta que los hechos o situaciones no estén claros. Cuando el portavoz hable con los medios puede decidir ofrecer los datos pero no responder preguntas durante algún tiempo. Eso le evitará situaciones incómodas. Pero debe prestarse a responder o a seguir proporcionando información a medida que se vaya produciendo.
- En general el público ve los clubes como entornos exclusivos y, en cierto modo, discriminatorios. Por esa razón los clubes y los directores de clubes son blanco fácil para las críticas, especialmente en situaciones de crisis. Es importante informar a los medios de comunicación lo más rápido posible. Si los medios no pueden obtener los datos directamente del club tratarán de buscarlos a través de otra fuente, que puede no ser fiable.

Otras actuaciones convenientes

- Proporcionar a los medios un press kit describiendo la propiedad y sus protocolos de seguridad.
- Hablar con calma, conscientemente, para ofrecer una imagen de serenidad y de control de la situación.
- Tener las ideas claras, de forma que la rueda de prensa, entrevista... te permita decir lo que tú quieres decir.
- Al hacer declaraciones, ponerte en el punto de vista del público, de cómo puede afectarles a ellos, y no a tu club, el problema.
- Llamar a un experto si la situación lo requiere.
- Hablar sobre el compromiso del club con la seguridad.
- Mantener el control y realizar una aproximación positiva: como si los medios y el club estuvieran del mismo lado.
- Prepararse antes de hablar: escoge bien las palabras que vas a utilizar.
- La impresión que se causa es fundamental. Por eso es importante utilizar contacto ocular, mantener un buen tono de energía, cuidar la vestimenta y los gestos.
- Grabar las entrevistas para evitar citas erróneas.
- Es preferible evitar que el portavoz sea el presidente del club. Es mejor preservarlo, como última autoridad, en caso de que las cosas no vayan bien.
- Actuaciones a evitar
- Minimizar los efectos del incidente.
- Hablar "off the record" (ofreciendo la opinión de quien luego no va a ser mencionado)
- Dar descripciones sensacionalistas.
- Negar respuestas. Es mejor decir que posteriormente enviaremos una nota sobre este tema.
- Utilizar términos propios del golf, demasiado técnicos o poco conocidos por el público en general y por los periodistas.





- Culpar a alguien de los hechos antes de que todo se hayan aclarado.
- Sentirte intimidado
- Proporcionar una entrevista por teléfono a la primera. Es preferible decir que en ese momento estás ocupado, pero que si te proporciona una lista de preguntas, tú mismo llamarás de vuelta. Y, por supuesto, llamar.



LECTURA SELECCIONADA N° 1

Guía “Comunicación Política Exitosa”. Organización de Consultores Políticos Organizados

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

El concepto de Comunicación Organizacional se aplica a todas aquellas actividades que engloban a personas e instituciones, que realizan un intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre la institución y sus públicos, dentro de un contexto social específico, que lo determina y le imprime una dinámica concreta.

La Comunicación Organizacional se define como un sistema, ya que se encuentra constituida por elementos interrelacionados, los cuales operan con la finalidad de lograr un conjunto de objetivos considerados estratégicos. Se constituye como un sistema organizacional, creado y legitimado por la satisfacción de las necesidades de inversión que tienen los sectores y las personas, que se desenvuelven dentro del entorno que condiciona y delimita sus actividades.

El papel de la Comunicación Organizacional, para el desarrollo institucional del PP, funcionará como un sistema coordinador, cuya principal finalidad es la armonización de sus intereses con los de la sociedad, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos, y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional.

El plan estratégico de Comunicación Organizacional de un PP se orientará de manera primordial a activar los procesos psicosociales o de la motivación, identificación y participación de los sectores y personas que conforman los distintos públicos seleccionados por la estrategia comunicativa.

Con el propósito de garantizar que la comunicación de un PP logre tener un impacto en conocimiento, la actitud y la conducta manifiesta del receptor, debe tenerse sumo cuidado en la manera como se diseñan, elaboran o se difunden mensajes a través de diversos medios, con el propósito de persuadir a sus públicos, estableciendo con ello una acción coordinadora al interior y al exterior de las organizaciones.

Objetivos de la Comunicación

OBJETIVO GENERAL

Generar y posicionar la imagen del PP a través de procesos de comunicación, de confianza, transparencia y probidad sobre el trabajo que la organización procura realizar en beneficio de todo el país.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I) Elaborar un plan estratégico de comunicación institucional (Periodismo, Relaciones Públicas y Publicidad), para dar a conocer las distintas actividades que se desarrollan en las diferentes áreas del PP.

- II) Diseño de una estructura organizacional de comunicaciones que permita elaborar y ejecutar las estrategias contempladas en el plan de trabajo.
- III) Incorporar a los principales miembros del PP en las distintas estrategias de comunicación institucional contempladas en el plan de trabajo.

Destinatarios de la Comunicación Organizacional

Las estrategias de comunicación que se implementarán en los distintos momentos que contiene el plan de trabajo estarán destinadas a los receptores. Se contempla como receptores de los procesos comunicativos a los siguientes segmentos o públicos específicos:

- a) Población en general
- b) Órgano ejecutivo y judicial
- c) Instituciones públicas y privadas
- d) Comunidad internacional
- e) Cuerpo diplomático acreditado en el país
- f) Organismos internacionales
- g) Gremiales empresariales y laborales
- h) Concejos municipales y
- i) Sectores religiosos

La estrategia de Comunicación para cada público específico, contará con su propia estructura y actividades de creatividad, producción, medios y evaluación, con el propósito de garantizar la efectividad en el logro de las conductas esperadas en relación a los objetivos planteados.

Estrategias de Comunicación Organizacional

Se formulan para comunicar e informar, utilizando las distintas disciplinas y medios de comunicación, llegando a los diferentes sectores y personas que conforman los públicos previamente seleccionados, con el propósito de posicionar de manera positiva la imagen del PP.

Diseño y ejecución de plan de prensa.

- Boletín informativo.
- Reportajes especiales.
- Editoriales.
- Columnas.
- Crónicas de proyectos.
- Entrevistas de opinión.
- Presentación de programas especiales.
- Conferencia de prensa.
- Cobertura periodística en actividades especiales.





- Infogramas en radio y televisión.
- Diseño y elaboración de página Web.

Plan de Relaciones Públicas

- Realizar reuniones de presentación y desarrollo de proyectos a sectores de la vida nacional y comunidad internacional.
- Visitas a Directores de Medios de Comunicación.
- Visitas a instituciones públicas y privadas.
- Visitas a sectores gubernamentales.
- Visitas a sectores laborales y religiosos.
- Realización de seminarios y talleres informativos.
- Realización de actividades artísticas y culturales.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación con sectores educativos, laborales y productivos.
- Diseño producción y difusión de vídeos institucionales.
- Diseño y producción de logotipo, plataforma y papelería institucional.
- Diseño ejecución y producción audiovisual institucional.
- Diseñar, producir y difundir afiches institucionales.
- Diseñar, producir y difundir publicaciones institucionales.

Plan de Publicidad

- Diseño, Producción y Difusión de Campaña de imagen institucional.
- Diseño producción y difusión de actividades institucionales promocionales para productos y servicios institucionales.
- Diseño de un plan de comunicación interna que permita operativizar una coordinación adecuada de las unidades administrativas involucradas en las distintas actividades de la organización, con la finalidad de evitar duplicidad de funciones, dispersión de esfuerzos y garantizar el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados en el plan de trabajo.

Plan de comunicación interna

- Reuniones permanentes con las unidades administrativas vinculadas a los proyectos de la organización.
- Inventarios de funciones de cada unidad.
- Diagnóstico de la distribución de funciones.
- Diseño y elaboración de un Manual de Comunicación Interna.
- Seguimiento en información sobre resultados de las funciones asignadas a cada institución.



- Auditoría permanente de funciones y procedimientos de cada organización o unidades administrativas.

Plan de comunicación externa

Desarrollar procesos de comunicación e información que acompañen las distintas actividades específicas que realiza la institución, con el propósito de garantizar el logro exitoso de cada una de ellas.

Evaluar la imagen de confianza, transparencia y probidad de la labor de la organización, con el objetivo de incrementar los niveles de credibilidad que contribuyan al fortalecimiento institucional y la consolidación del proceso democrático.

- Evaluar periódicamente el estado de las relaciones entre la institución y sus públicos.
- Diagnóstico de la evaluación entre el estado de las relaciones entre la institución y sus públicos.
- Diseñar, elaborar y difundir las estrategias de comunicación que permitan fortalecer el estado de las relaciones entre las instituciones y sus públicos.



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

TEMA N° 3: POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

1 DEMANDAS DE LOS CLIENTES

El primer elemento de gestión de la calidad en la empresa es la identificación de las necesidades del cliente.

En la actual cadena de distribución de los bienes y servicios producidos aparecen diversos tipos de clientes:

La empresa compradora, sería el caso de una empresa que fabrica motores eléctricos para un cliente que instala ascensores.

Las tiendas y los consumidores finales. Una empresa que fabrica televisores y los vende a los comercios y estos a su vez al cliente final.

El mayorista, minorista, clientes finales y el intermediario entre el fabricante y usuario. Este caso correspondería a una refinería de aceite que vende a un distribuidor / envasadora de aceite y ésta a su vez vende el producto envasado y etiquetado al consumidor final. En el otro lado de la cadena, el intermediario sería el que compra el aceite a la almazara y lo vende a los restaurantes.

Características del cliente:

Los clientes o potenciales clientes de los productos o servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no debemos olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.





El perfil de un cliente puede describirse así:

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.
- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa.

Sin embargo, el cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial y se deberán tener en cuenta sus características.

LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad:

- La calidad requerida. Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.
- La calidad esperada. Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.
- La calidad potencial. Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente.

LA CALIDAD REAL Y LA CALIDAD PERCIBIDA

Para mejorar en la prestación de calidad a los clientes es necesario conocer permanentemente su grado de satisfacción respecto a la calidad requerida y a la calidad esperada.

Además será necesario investigar los elementos que constituyen la calidad potencial, a fin de ampliar la oferta de los productos con nuevos atributos, que la hagan más adaptada a las necesidades de los clientes.

Para medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad requerida o esperada, podemos establecer dos métodos: medir objetivamente el grado de cumplimiento de las especificaciones que corresponden a la calidad requerida, o bien preguntar a los clientes, aunque no siempre coinciden los resultados de ambas medidas.

Este conocimiento tiene una doble finalidad:

- Conocer sus necesidades expresadas o no expresadas, para adaptar permanentemente la oferta de los bienes y servicios.
- Conocer la importancia que el cliente da a cada atributo del producto, el grado de satisfacción de los clientes y su calidad percibido.

Métodos de investigación:

- Las encuestas. Mediante cuestionarios es posible conocer la importancia y el grado de satisfacción por parte de los clientes.
- Las entrevistas individuales o de grupo. Este método permite investigar con mucho mayor creatividad aunque el coste es más elevado.



- Los reclamos de clientes. Establecer un sistema de recolección de la información procedente de los reclamos para realizar un análisis posterior.
- Las opiniones de ventas. Los vendedores de la empresa están en contacto permanente con los clientes.
- Los empleados. Por su contacto con los clientes y por su conocimiento de los productos o servicios pueden tener una visión más amplia de la calidad de la empresa.

Grupos de Trabajo. Establecer grupos de trabajo para que se sistematice la información que poseen y se exprese la creatividad de esos empleados.



2 LA COMPETENCIA

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Por competitividad se entiende como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Porter, en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele





ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de "cadena de valor" identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

3 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente.

Es decir, un consumidor que durante años se compra sus camisas en el Corte Inglés es un cliente fiel. Un consumidor que sólo bebe Coca Cola durante años es un consumidor fiel. Y también es un consumidor fiel el que durante años realiza operaciones financieras con dos bancos, manteniendo sus vínculos con ambos.

Si gestiono un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a mi restaurante en ocasiones comen en otros restaurantes. Por tanto, un aspecto fundamental de la gestión es que porcentaje del gasto que mis clientes habituales realizan en los bares y restaurantes obtiene mi negocio.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

Factores Fundamentales de la Fidelidad

Hemos comentado como la Fidelidad dependía de tres factores fundamentales. la satisfacción del cliente, las barreras para el cambio y la percepción de la deseabilidad de las ofertas de la competencia.

Y esa satisfacción que comentamos como primer factor fundamental depende a su vez de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra. El consumidor compara lo que esperaba antes de comer en un restaurante con lo que percibe después de comer en el restaurante.

Son por tanto valoraciones subjetivas relacionadas con lo que espera recibir antes de ser atendido con lo que creo después de la compra. Tal como explican en la empresa Xerox "la fidelidad de los clientes absolutamente satisfechos es seis veces superior a la de los solamente satisfechos"



Las barreras de salida son el segundo aspecto fundamental en la retención de clientes. Pensemos simplemente en lo sencillo que resulta adquirir una línea telefónica y lo complicado que resulta darla de baja. La fidelidad también depende de las barreras o costes del cambio. No se trata de una fidelidad tan auténtica cuando el cliente se mantiene con nosotros por los altos costes de cambio.

El tercer factor fundamental en la fidelidad de los clientes es el valor percibido de las ofertas de la competencia. El consumidor valora distintas opciones que le ofrecen las empresas competidoras. Un cliente fidelizado mantiene la relación con nuestra empresa sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia. En el momento que la competencia consiga que el cliente fidelizado evalúe alternativas, su satisfacción con mi empresa más el coste de cambiar debe ser mayor que la valoración de la competencia para mantenerlo fiel. Si cierro mi bar por vacaciones durante unos días, los clientes seguramente probarán bares de la competencia y al final de las vacaciones evaluarán si mantenerse fieles a mi negocio.

Debemos mantener una vigilancia sobre las ofertas de la competencia, analizando sus puntos fuertes y débiles. Y diferenciar nuestra oferta de la oferta de los competidores. Si nuestro producto se percibe por parte de los consumidores como absolutamente igual al de la competencia, entraremos en una competencia por el precio. Es importante que el consumidor perciba nuestro producto o servicio como distinto de la competencia si no queremos competir por precio.

En los servicios bancarios la reputación, la imagen de marca y los servicios difíciles de copiar nos permiten diferenciarnos de la competencia. Una estrategia típica de diferenciación es añadir servicios adicionales y proporcionar ciertos servicios mejor que la competencia.

Eso en lo que somos mejores que la competencia, ese esfuerzo marginal que realizamos debe ser resaltado para que se transforme en una fuente de ventaja competitiva sostenible. El director de oficina que realiza las declaraciones de hacienda a los mejores clientes está fidelizando a la clientela con un servicio adicional que a los competidores les resulta difícil de copiar. Estos clientes fidelizados son menos sensibles al precio, se les puede cobrar más y proporcionan un mejor margen durante mayor tiempo.

Tal como explica Francisco Elvira "la clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga y sobre todo, que lo perciba"

Ventajas de la Fidelidad

La fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

Entre las ventajas para la empresa de la fidelidad de los clientes podemos destacar los siguientes aspectos significativos:

1. **Facilita e Incrementa las ventas.** El mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del marketing de las entidades financieras se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. Es lo que se denomina Venta Cruzada. Al que tiene la nómina le ofrecen un seguro y al que tiene nómina y seguro se le ofrece un fondo. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
2. **Reduce los costes de promoción.** Es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles nos permite incrementar las ventas, lanzar nuevos productos, con un coste en marketing reducido.
3. **Retención de empleados.** El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido.





4. Menor sensibilidad al precio. Los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto indiferenciado. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
5. Los consumidores fieles actúan como prescriptores. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad. Por ejemplo, de donde proceden casi todos los clientes de un dentista, de otro cliente que lo recomendó.

Ventajas de la fidelización para los consumidores:

1. Reduce el riesgo percibido. El consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. Produce una cierta ansiedad el tener que ir a un dentista que no se conoce. El cliente que va regularmente a un dentista en el que confía reduce esa sensación de riesgo, ese miedo a equivocarse.
2. Recibe un servicio personalizado. Los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado. El dentista al que vamos siempre conoce nuestro historial médico. El peluquero al que vamos regularmente conoce nuestros gustos y adapta su servicio. Los camareros que conocen a los clientes pueden adaptar su servicio a los gustos particulares de cada cliente sin necesidad de muchas preguntas.
3. Evitar los costes de cambio. El cambiar de proveedor tiene un coste psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario como cuando queremos cambiar la hipoteca.

Servicio de Atención al Cliente

Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa se encuentran los Servicios de Atención al Cliente. Los propósitos fundamentales de estos centros son:

- A) Mejorar la atención y el servicio a los clientes. El centro de atención al cliente debe investigar a los consumidores y proponer mejoras en el servicio y en el proceso de prestación del mismo.
- B) Detectar deficiencias en los servicios. Obtener información sobre errores, problemas y deficiencias en los servicios.
- C) Reclamaciones por quebrantos económicos. De especial importancia en los bancos es el tratamiento de las reclamaciones por quebrantos económicos. Es preciso un tratamiento organizado y profesional de estas reclamaciones. Es precisa la existencia de procedimientos conocidos y varios niveles de atención.
- D) Tratamiento de la insatisfacción en los servicios. Son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas.
- E) Sugerencias. El servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio. Es preciso tener en cuenta que muchos consumidores en vez de quejarse simplemente se marcha con la competencia.

Programas de Fidelización

Existen múltiples variantes de los programas de fidelización:

- Tenemos programas de recompensa basados en cupones de descuento. Nos ofrecen reducciones de precios en compras futuras.
- Programas basados en trato preferencial. Como los que facilitan salas VIP para los mejores clientes de las líneas aéreas.



- Programas Multisponsor: Mediante el acuerdo entre múltiples compañías. Por ejemplo Travel Club.
- Programas de puntos. Numerosos programas de fidelización se basan en acumular puntos que permiten acceder a regalos.
- Programas basados en condiciones especiales de compra. Descuentos en productos, acceso preferente a las rebajas.
- Programas basados en la creación de eventos especiales y vínculos emotivos como los que desarrollan los fabricantes de motocicletas.

Mediante la vinculación el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le liga a la empresa. Un cliente que posee una hipoteca es un cliente normalmente vinculado con una entidad financiera. Al incrementarse las relaciones y el número de productos financieros se suele incrementar la vinculación con la entidad.

El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Al cliente que tiene un cierto producto le vendemos otros productos.

El programa de fidelización de clientes de Cortefiel es un buen ejemplo de programa de fidelización que combina una tarjeta que permite el pago fraccionado sin intereses, descuentos especiales, preferencia en las rebajas, cupones de descuento en los cumpleaños y una revista.

El programa de puntos de telefónica y el programa de puntos de Iberia son otros buenos ejemplos de programas de fidelización.

4 NUEVOS PRODUCTOS

Desde el punto de vista de los clientes es una adición a las alternativas disponibles en este momento. Sin embargo, para las empresas, los nuevos productos son aquellos que son diferentes para la compañía y pueden incluir grandes modificaciones del existente, réplicas de los competidores, adquisiciones productos verdaderamente originales e innovadores. Naturalmente esto también incluye las importaciones.

Es decir, podemos distinguir tres categorías de nuevos productos:

- **Productos verdaderamente novedosos**, es decir; productos por los cuales hay una necesidad insatisfecha y que no tienen sustitutos satisfactorios. Por ejemplo, una cura contra alguna enfermedad.
- **Sustituciones o mejoras**, o sea la reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo. También se pueden incluir los cambios de modelo y la moda.
- **Productos de imitación**, que son nuevos para la empresa pero no para el mercado que los conoce. Si una compañía de gaseosas decide sacar una línea de dietética que no tenga, para ella es un nuevo producto, aunque el mercado ya conozca las gaseosas dietéticas.

Aunque esta categorización es universalmente válida, si pensamos en nuevos productos, Guiltinan habla de seis clases:

- Los productos nuevos para el mundo: aquellos completamente novedosos y originales, como por ejemplo los pañales desechables cuando éstos aparecieron.
- Las nuevas líneas de producto, que representan el ingreso a mercados existentes, pero nuevos para la firma; por ejemplo Hewlett - Packard entrando al mercado de los computadores personales.





- Las adiciones de línea de productos existentes o extensiones de línea.
- Las mejoras a productos existentes que suelen diseñarse para reemplazar ofertas de productos ya existentes.
- Los reposicionamientos, que son desarrollos técnicos muy modestos, que permiten a un producto ofrecer nuevas aplicaciones y servir a nuevas necesidades.
- Las reducciones de costos, que son versiones de productos existentes, que brindan un desempeño comparable a menor precio.

Tipos de nuevos servicios

Si pensamos en los diferentes tipos de nuevos servicios, se pueden agrupar en los siguientes:

- **Grandes innovaciones:** son nuevos servicios para mercados que aún no están definidos; por ejemplo, servicios de TV cable.
- **Negocios nuevos:** nuevos servicios para un mercado que está siendo servido por productos existentes que cubren las mismas necesidades genéricas. Por ejemplo, cajeros automáticos.
- **Nuevos servicios:** para mercados atendidos en la actualidad, es decir, intentos por ofrecer a los clientes actuales un servicio que antes no estaba disponible. Ejemplo, aerolíneas que ofrecen teléfono durante el vuelo.
- **Extensiones de línea:** de servicios existentes, como una universidad que agrega nuevos cursos o modalidades académicas.
- **Mejoras de los servicios,** es decir, cambios de las características de los servicios que se ofrecen.

Cambios de estilo: representan la más modesta de las innovaciones, aunque a veces resultan muy visibles y pueden tener efectos significativos sobre las percepciones, emociones y actitudes de los clientes. Ejemplo, colores, ambientación, etc. (similar a veces a cambios de empaque).

En resumen, como dice el Stanton, quizá el criterio clave para saber si un producto dado es nuevo sería la manera como lo percibe mercado. Si los compradores perciben que un artículo dado es diferente (de los bienes competitivos que reemplaza) por ciertas características (apariencia, rendimiento, etc.), entonces es un producto nuevo.

Causas del fracaso en los nuevos productos

Alejandro Jáuregui sintetiza las causas típicas de fracaso en nuevos productos de la siguiente manera:

- **El potencial mal calculado:** empezar con expectativas demasiado altas es el primer riesgo y factor de fracaso, determinar inadecuadamente el verdadero potencial de una idea resulta decisivo en la planeación y en las estimaciones de ventas e inversiones posteriores.
- **El cambio tecnológico o sectorial no analizado:** el fracaso también puede ser una cuestión de "timing".- A veces productos interesantes son desplazados rápidamente por nuevas tecnologías o nuevos métodos, y un mal análisis del "estado del arte" genera pérdidas por obsolescencia.
- **Bajo control de calidad:** estamos en un mundo veloz pero exigente. Las fallas en los productos son inaceptables y los mercados expulsan rápidamente a quienes realizan trabajos poco profesionales. Balancear adecuadamente los costos con la calidad es todo un arte que, si no es aprendido será un sinónimo de fracaso.



- Reacciones inesperadas del mercado: la aceptación de un producto depende en algunas ocasiones de consideraciones de moda. La construcción del llamado "good will" del producto deberá atender a consideraciones de moda, edad, segmentación adecuada y mercados objetivos precisos de lo contrario serán productos "off". La construcción de una imagen de producto y empresa es fundamental.
- Análisis inadecuado del entorno: cuando no se tiene una idea global de lo que pasen el mundo que rodea al productos o servicio, se olviden los riesgos externos que puede generar un fracaso.
- Atribuidos a mercadeo: investigación y segmentación mal realizada, canales de distribución y comercialización poco efectivos, introducción inadecuada, divulgación poco atractiva, mala comunicación, etc.
- Mala administración: resulta el factor más lógico. Tomar decisiones implica riesgos, y algunos riesgos siempre estarán presentes a. Una buena administración debe saber jugar con sus alternativas, tomar decisiones que garanticen estabilidad y crecimiento a largo plazo y mantener un manejo responsable y correcto de las empresas.
- Factores adicionales: mala seguridad en inversiones, estimados incorrectos de costos, asignación inadecuada de gastos, producto mal presentado.

Factores de éxito

Hasta ahora hemos comentado la importancia de la innovación en las empresas, destacando la trascendencia de los nuevos productos e indicando el alto riesgo implícito que esto conlleva, así como los motivos frecuentes de fracaso. Resulta ilustrativo mirar también el análisis explicativo de los factores de éxito.

Uno de los estudios clásicos al respecto es el ya citado de Cooper, que señala tres elementos como clave del éxito, factores que son similares a los obtenidos en numerosas investigaciones realizadas por diversos autores en varios países:

- Superioridad de producto
- Saber hacer marketing o la comprensión del mercado
- Sinergia entre ingeniería, marketing, producción e investigación y desarrollo.

Como dice Kotler: "en resumen, para crear productos nuevos que triunfen, la empresa debe entender a los consumidores, los mercados y la competencia, además de desarrollar productos que ofrezcan un valor superior a los clientes".

La ventaja competitiva del nuevo producto es muy importante, en términos de sus características, beneficios, calidad, exclusividad y valores agregados. Por ello, un factor clave del éxito radica en definir y evaluar bien el concepto del producto antes de desarrollarlo, así como el mercado al cual se dirigirá. Los otros elementos son la capacidad de coordinar adecuadamente producción y marketing, y la calidad en la ejecución en todas las etapas de desarrollo e introducción del nuevo producto.

Para Cooper, "nunca podrá garantizarse el éxito de un nuevo producto, pero una atención más concienzuda y un enfoque sistemático de la forma en que procedamos para desarrollar y lanzar productos puede muy seguramente ayudarnos a evitar muchas de las trampas que han plagado el desarrollo de un producto en el pasado".

Por ello, la introducción y el lanzamiento de innovaciones al mercado sigue siendo una operación de alto riesgo, según se ha reiterado: "este riesgo puede ser sensiblemente reducido con la puesta en marcha, en la empresa, de un procedimiento sistemático de evaluación y de desarrollo de ideas de los nuevos productos", afirma Lambin.





Eso nos lleva a concluir que gran parte de los fracasos se debe a la ineficiencia de marketing y que "los índices de los fracasos han aumentado porque las compañías sean vuelto mercadólogos menos eficaces".

Definitivamente, "si las labores de desarrollo del nuevo producto se realizaran bajo la guía de un pensamiento estratégico inteligente y el lanzamiento del nuevo producto se efectúa al amparo de una selección del mercado objetivo, un posicionamiento y una fijación de precios debidamente razonados, su probabilidad de éxito será muy grande".

Naturalmente esto es válido para tangibles e intangibles. La investigación sugiere que los productos que son diseñados e introducidos siguiendo los pasos de un marco de trabajo estructurado en torno a la planeación, tiene mayor probabilidad de éxito final que aquéllos no desarrollados dentro de un marco de trabajo, agregando que el hecho de que los servicios sean intangibles vuelve mucho más imperativo para el sistema de desarrollo de nuevos servicios contar con estructuras y metodologías definidas.

Las decisiones que se toman incluso en la última fase del desarrollo de un nuevo producto son decisivas para el posterior éxito o fracaso del mismo. "La importancia dada a la última etapa del desarrollo de un nuevo producto viene subrayada por el hecho de que es en esta fase donde se realizan las mayores inversiones de todo el proceso. Una vez tomada la decisión de lanzar una innovación al mercado, se incurre en una combinación de gastos de producción y marketing característicos de esta última fase".

El éxito del nuevo producto va a depender en gran medida de las decisiones de marketing, en dos niveles: estratégicas y tácticas. Las primeras, que suelen tomarse en las etapas iniciales del desarrollo o incluso antes de comenzar, se refieren al qué, dónde, cuándo y por qué lanzar; son difíciles de cambiar o su modificación puede suponer elevados gastos. Las decisiones tácticas suelen tomarse cuando el desarrollo conceptual (e incluso físico) del nuevo producto está finalizado y se refieren al cómo, es decir; el marketing operativo, que puede variarse más fácilmente en las últimas etapas de desarrollo.



LECTURA SELECCIONADA N° 2

"Manual de marca y posicionamiento". Comunidad de Valencia, Centros Europeos de Empresas Innovadoras



Ilustración 1. Empresa-identidad. Manual de marca y posicionamiento. España.

Análisis y creación de posicionamiento de la marca

Todas las empresas y marcas están posicionadas, aún que muchas de ellas sin conocimiento de ello, proyectan un posicionamiento "natural" en la mente de sus usuarios y consumidores, que no es para nada el que desearían y mucho menos el que necesitan. El posicionamiento de la marca va más allá del diseño de un buen logotipo, éste no deja de ser una representación gráfica de la marca, en adn studio disponemos de un programa que permite establecer los criterios de comportamiento de la marca en todos los procesos de comunicación y herramientas de marketing de la empresa. Eres lo que

eres, no lo que dices que eres. Esta es la realidad que mueve hoy el mercado, los clientes han dejado de responder a los estímulos publicitarios como antes. El comportamiento lo es todo: La manera en que te comunicas, como escribes y como contestas y lo más importante: Lo que dicen de ti.

Como empresas, hemos dejado de vender, ahora son los clientes quienes nos compran. El sentido ha dejado de ser unidireccional: Empresa = consumidor, para ser social. Todo es comentado, compartido, contrastado. La información ha tomado el mando, la marca debe acercarse, compartirse y adecuarse a una nueva realidad.

En adn studio desarrollamos el programa de branding en el podrás decidir lo que quieres ser para tu marca, y desarrollar un posicionamiento beneficioso. Para ello evaluamos su posicionamiento casual en el mercado, la competencia, los targets y públicos de influencia, distribución, etc., y establecemos las directrices y pautas de comunicación para construir un posicionamiento ventajoso. Analizamos la salud de tu marca, su posicionamiento "natural", lo que representa para los usuarios, y desarrollamos la estrategia de branding más efectiva.

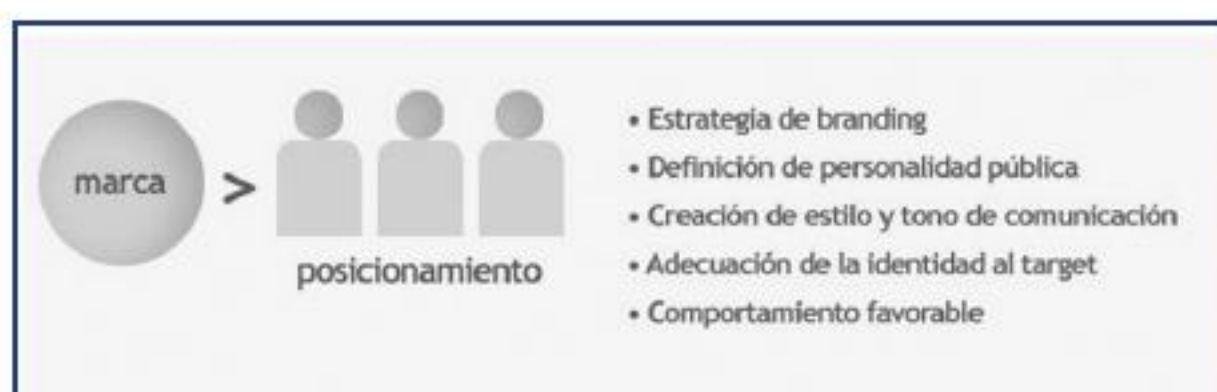


Ilustración 2. Marca-Posicionamiento. Manual de marca y posicionamiento. España.

Desarrollo de la estrategia de branding

En adn studio establecemos los criterios para construir una estrategia de branding que permita establecer relaciones amigables entre la marca y los consumidores. Hoy ha perdido su eficacia el camino: Marketing > Canal > Medios > Consumidor, y la repetición agotadora de mensajes publicitarios unidireccionales. Desarrollamos la estrategia de branding con la información más relevante de la empresa: Su relación con los clientes.

Quién compra cuándo, cuántas veces y lo mejor: CÓMO. Este conocimiento nos permite romper el monólogo unidireccional marca > cliente, para construir una relación con los usuarios de marca que no grita, marca que no intenta, marca que no quiere, marca que no me vende, para pasar a ser: Una opinión favorable, una experiencia interesante, una percepción satisfactoria, un referente social, alguien que me responde, ser algo en la vida del usuario.

En la estrategia de branding:

- Conceptualizamos un posicionamiento único, ventajoso y creíble para los usuarios.
- Establecemos su esencia y significado inteligible para los públicos de influencia.
- Desarrollamos una comunicación beneficiosa para la marca, que destile siempre su identidad y comportamiento.
- Construimos un posicionamiento notorio y diferenciado.
- Revisamos todos los parámetros gráficos de la marca y rediseñamos las herramientas de comunicación para adecuarlas al posicionamiento.





Ilustración 3. Estrategia de branding. Manual de marca y posicionamiento. España.

El concepto de identidad y posicionamiento de la marca

Para desarrollar la identidad para una marca o empresa y construir un posicionamiento dirigido, analizamos su entorno social, la competencia, su mercado de actuación, los públicos a los que se dirige, y trabajamos la definición de los atributos. Cada cualidad y propiedad es analizada valorando si tiene cabida en la construcción del posicionamiento. Acotamos los beneficios que aportan los atributos, especialmente para los usuarios y consumidores. Y por último los valores, que definirán el comportamiento de la marca para sus usuarios y clientes.

El posicionamiento es el ADN de la marca, su identidad, su forma de actuar, su opinión pública, su representación, su comportamiento y la ubicación "apreciación" que conseguiremos en la mente del consumidor como producto, marca o empresa.

El posicionamiento se transmite a todo aquel que interactúa con la empresa, marcas y empresas comunican con todo: Logotipo, material gráfico, catálogo corporativo, web, packaging, ofertas, promociones, personas, respuestas, canales de distribución. En ADN studio el posicionamiento y el programa de identidad corporativa se desarrolla pensando en ser implementado en el plan de comunicación de la empresa, en los empleados, en todas las herramientas de marketing.

El Posicionamiento actúa en todo para luchar por un lugar en la mente del consumidor.

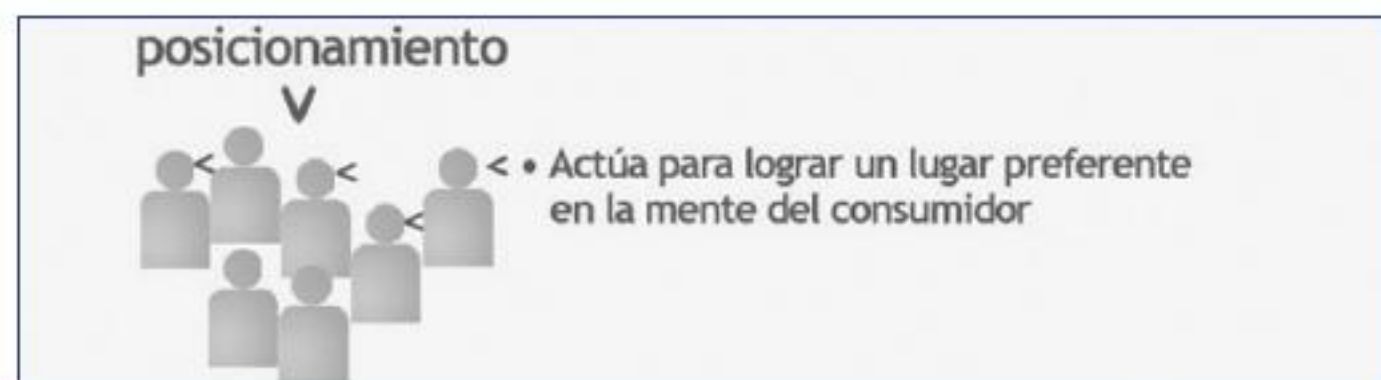


Ilustración 4. Posicionamiento. Manual de marca y posicionamiento. España.

Implantación de la identidad y el posicionamiento en la empresa: El plan de comunicación

El mercado ha cambiado, el consumidor hoy está sobresaturado de mensajes publicitarios. Las personas desarrollamos mecanismos de defensa, especialmente los jóvenes, en los que se tiende a desoir todo lo que huele a publicidad. Trabajar un plan de comunicación basado en el posicionamiento permite llegar de manera natural al consumidor, porque hemos construido nuestra identidad pensando en su percepción de nuestra realidad como marca o empresa, y en sus preferencias y afinidades.

La respuesta a la saturación es la simplificación, el posicionamiento es simplificación en estado puro, poner blanco sobre negro. Llegamos al consumidor porque somos ideales y hechos a medida.

En ADN studio el posicionamiento se implanta con un plan de comunicación que actúa en todos los ámbitos de la empresa y públicos de influencia.



Ilustración 5. Posicionamiento-Plan de Comunicación. Manual de marca y posicionamiento. España.

Diseño del logotipo, naming y tag line

El logotipo

En adn studio diseñamos los logotipos y marcas con los siguientes criterios:

Un logotipo debe ser coherente con el posicionamiento y representativo con los valores de la empresa.

Simple, fácil de leer, escribir y memorizar, sin complicaciones para poder asimilado por el subconsciente de los clientes potenciales y consumidores.

Práctico, reproducible en cualquier soporte.

Único, diferenciado de sus competidores.

Memorable, "prueba a dibujarlo sin verlo".

Adaptable, a todo tipo de comunicaciones.

Duradero, resistente a los cambios de tendencia, para evitar que se vuelva obsoleto.

Naming

El nombre de la marca es tan importante como ésta. La coherencia con el producto, la notoriedad, el sentido narrativo y la originalidad son medios tremendamente efectivos y que construyen la marca en si, por simpatía, por conexión y por contenido, hacen que la identidad llegue mejor a todos. El naming es de por si media marca. En adn studio desarrollamos nombres de marca de nueva creación, arquitectura de la marca, extensiones de marcas paraguas y transformaciones en nombres de marca ya existentes.

Tagline

El principal propósito del tag line, junto con el logotipo, es definir en pocas palabras el posicionamiento y afirmar la identidad de la marca. El tagline nos define, promete, concreta, ubica y explica - en una frase - nuestra oferta.



Ilustración 5. Programa de Branding. Manual de marca y posicionamiento. España.



Manual de identidad corporativa y manual de branding y posicionamiento

En adn studio desarrollamos dos tipos de manuales, el manual de imagen corporativa, libro en el que se describen todos los criterios de implantación corporativa de la marca: Logotipo, tipografías, colores, reducciones, papelería comercial, señalética, flota móvil, anuncios, catálogos, stand, etc...

Y un segundo manual de posicionamiento de la marca, libro que explica la naturaleza social de la empresa, cuáles son sus rasgos de comportamiento y su personalidad. En este se incluyen las normas de conducta corporativas para empleados, un briefing para sumar al briefing de cualquier acción de comunicación y un sistema de implantación de posicionamiento para la toma de decisiones estratégicas.



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



TAREA ACADÉMICA N° 1

Elabora un proyecto de posicionamiento de un nuevo producto, organizado, y con estrategias adecuadas. Esta debe ser presentada en powerpoint.

Antes de empezar, debe realizar los pasos siguientes:

- Seleccionar un producto
- Identifique el punto de vista a desarrollar del producto (herramientas que pueda utilizar)
- Desarrolle un esquema con las ideas principales
- Busque información
- Utilice un bosquejo
- Obtener información (bibliografía, citas, estadísticas, etc.)



CONTROL DE LECTURA N° 1

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales. Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.

1. Usted dice que cualquiera puede ser un líder. ¿Esto es realmente posible? ¿No hay gente cuyos rasgos los hacen líderes natos?
2. ¿Qué es el ciclo de vida del producto y que tiene que ver con el posicionamiento?
3. ¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca?
4. Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? Reláteme alguna experiencia.
5. ¿Cuál es el objetivo de la campaña de fidelización?



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD II

REBEIL CORELLA, Ma. Antonieta. (2006) *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Editorial Trillas. México- Universidad Anáhuac. Código Biblioteca UCCI. 302.2 R32

ROBBINS, Stephen P. / COULTER, Mary. *Administración*. (6ta ed.) Código Biblioteca UCCI, 658 R71 Editorial Prentice Hall.

SCHEINSOHN, D. (1997), *Más allá de la Imagen Corporativa*. Ediciones Macchi.

SOTO, Eduardo, *Comportamiento Organizacional*. (1ra ed.) Código Biblioteca UCCI, 658.2 S71 Thomson editores.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD II

Resuelva el siguiente cuestionario, marcando la respuesta correcta en cada caso, para fijar los conceptos e ideas fundamentales tratados en la Unidad:

1. Para inyectar líderes al nivel estratégico, es necesario:
 - a) Evitar la meritocracia;
 - b) Mantener la estructura organizativa de la empresa;
 - c) Generar ventaja competitiva, atrayendo al personal más cualificado.
 - d) Centralizar la calidad en el nivel estratégico porque ahí se toma las decisiones.
 - e) Mantener un estilo laxo que gane la aprobación de los trabajadores.

2. Este gráfico representa:



- a) Los equipos líderes
- b) Las etapas de formación de equipos líderes
- c) Las etapas de la comunicación empresarial
- d) Los procesos de comunicación empresarial
- e) Formación de empowerment





3. Evitar la meritocracia;
 - a) Mantener la estructura organizativa de la empresa:
 - b) Generar ventaja competitiva, atrayendo al personal más cualificado.
 - c) Centralizar la calidad en el nivel estratégico porque ahí se toma las decisiones.
 - d) Mantener un estilo laxo que gane la aprobación de los trabajadores.
 - e) Asignar la responsabilidad por simpatía

4. Es el resultado de una buena identidad y cultura organizacional:
 - a) Comunicación organizacional
 - b) Clima organizacional
 - c) Cultura
 - d) Imagen organizacional
 - e) Liderazgo

5. El ejército de Chile ha realizado una campaña en medios de comunicación que lleva como lema: "Una Empresa al servicio de todos los Chilenos". Es decir, este cuerpo armado está empleando este recurso para crear:
 - a) Imagen Corporativa
 - b) Campaña de Medios
 - c) Relaciones Públicas
 - d) Campaña de expectativas del Cliente
 - e) Ninguna de las anteriores

6. Son los procesos internos y externos por los cuales, una organización, comparte significados, orientaciones y objetivos, se puede dar de manera, vertical, horizontal ascendente y descendente o cruzada:
 - a) Clima organizacional
 - b) Cultura organizacional
 - c) Comunicación organizacional
 - d) Imagen institucional
 - e) Marketing corporativo

7. Cuáles son los tres tipos de atributos del líder efectivo
 - a) Trabajo, responsabilidad, confianza
 - b) Confianza, tenacidad, manejo de grupo
 - c) Control, firmeza, responsabilidad
 - d) Comunicación, responsabilidad, culpabilidad
 - e) Trabajo, firmeza, responsabilidad



8. En un equipo.....los conocimientos, habilidades y/o especialidades de individuos pertenecientes a diversas áreas de trabajo se congregan con el propósito de encontrar soluciones para los problemas operacionales.
- Equipo independiente
 - Equipo auto administrado
 - Equipo multidisciplinario
 - Equipo alterno
 - Grupo de trabajo
9. es el....., categoría, posición o de un individuo dentro del
- Prestigio, rango, equipo.
 - Rol, prestigio, líder
 - Tamaño, rango, grupo líder
 - Equipo, prestigio, líder
 - Prestigio, lugar, líder
10. Una imagen corporativa se forma como resultado de:
- Un buen manejo económico;
 - La mayor utilización posible de los mass media;
 - Una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor (directa o indirectamente);
 - El uso adecuado de medios únicamente promocionales;
 - El trabajo grupal cooperativo.
11. Lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Esta frase encarga o encierra el concepto de:
- Imagen corporativa
 - Comportamiento organizacional
 - Identidad visual
 - Responsabilidad Social
 - Comunicación empresarial
12. La empresa Zodiáco fue constituida hace 25 años. Desde ese entonces mantiene una estructura organizativa funcional donde se mantiene una Cuando los trabajadores buscan aportar nuevas ideas a la empresa, les agradecen su aporte y les piden que direccionen sus iniciativas a la productividad.
- Comunicación asertiva
 - Comunicación agresiva
 - Comunicación descendente
 - Comunicación ascendente
 - Comunicación horizontal



13. Son los valores y significados compartidos y distintivos dentro de una organización:
- Imagen institucional
 - Clima organizacional
 - Comunicación organizacional
 - Responsabilidad social
 - Cultura organizacional
14. Son los procesos internos y externos por los cuales, una organización, comparte significados, orientaciones y objetivos, se puede dar de manera, vertical, horizontal ascendente y descendente o cruzada:
- Comunicación organizacional
 - Clima organizacional
 - Cultura organizacional
 - Imagen institucional
 - Marketing corporativo
15. Cuáles son los cuatro pilares interviene en la formación de la imagen corporativa
- Identidad visual, cultura corporativa, clima institucional, comportamiento
 - Comunicación corporativa, clima institucional, comportamiento, liderazgo
 - Comportamiento, cultura organizacional, clima institucional, identidad visual
 - Identidad visual, cultura corporativa, comunicación corporativa, comportamiento
 - Imagen, logotipos, identidad, medios
16. A qué definición pertenece el siguiente cuadro:

Personalidad = Individuo
Cultura = Organización

- Clima institucional
- Crisis institucional
- Relaciones humanas
- Cultura organizacional
- Relaciones corporativas

17. Identifique qué representa el siguiente gráfico:



- El mercado
 - Plan de medios
 - Publicidad
 - El proceso de fidelización
18. Juan Pérez posee una empresa de abastecimiento de material de oficina. Este hace la entrega de sus productos todos los días a las 05:00 de la tarde a sus clientes. Sin embargo, el día viernes el camión de reparto tuvo varios problemas y no entregó su material a tiempo. En consecuencia, Juan ofrece disculpas a sus clientes y les ofrece un descuento adicional a sus clientes explicándoles que su pedido llegará de todas maneras. Este acto de fortalecimiento de autoridad corresponde a:
- Las necesidades del cliente ante todo
 - Crear una autoridad por intermedio de los empleados
 - Responder y satisfacer a los clientes
 - Equipo autodirigido
 - Expectativa del cliente
19. Kulula Air, una aerolínea sudafricana utiliza la estructura externa de sus aviones con indicaciones que nos informan de cada parte del aparato. Así podemos saber al instante donde están los tanques de fuel, o incluso la caja negra de la nave. El avión se convierte en una inmensa infografía que nos señalan los diferentes componentes del aparato. Y que además se puede ver desde una distancia considerable dando a conocer sus ventajas mecánicas como marca de su servicio de primera. Es decir, esta empresa está utilizando la estrategia del:
- Feedback
 - Publicity
 - Publicidad
 - Posicionamiento
 - Couching





20. Dentro de una empresa su sistema de comunicación son como la cara y la cruz de una misma moneda. Es decir, la empresa practica la.....

- a) Comunicación asertiva
- b) Comunicación ascendente
- c) Comunicación corporativa
- d) Comunicación interna
- e) Comunicación externa

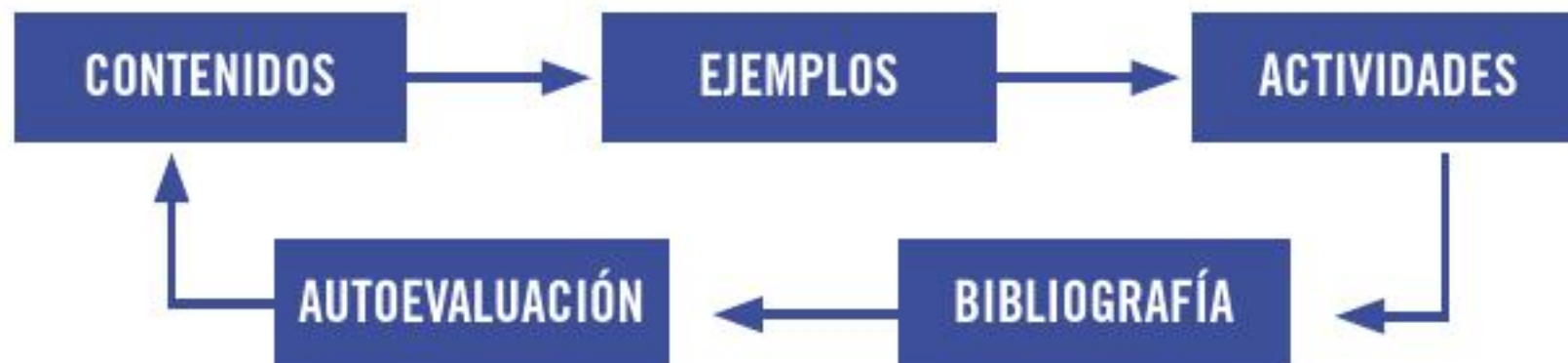




UNIDAD III: PLANES, POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Las relaciones públicas, el patrocinio y la responsabilidad social empresarial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las viejas relaciones públicas y el patrocinio 2. El patrocinio, auspicios y concursos <p>Lectura seleccionada N° 1 Revista electrónica de ESAN. "La definición de Responsabilidad Social Empresaria como tarea Filosófica", María Marta Preziosa. p.p. 01- 20</p> <p>Tema N° 2: La publicidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición 2. Función como herramienta de comunicación organizacional. La gestión de la publicidad, vía agencias 3. La creatividad publicitaria y la investigación de mercados <p>Lectura seleccionada N° 1 Artículo. "Publicidad social: enfoques y métodos de análisis. La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria". Antón, Álvarez Ruiz. Creativo de Red Cell (WPP Group). p.p. 01- 09</p> <p>Autoevaluación de la unidad III</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconoce los conceptos y aplicaciones de las Relaciones Públicas 2. Conceptúa y desarrolla estrategias de Responsabilidad Social Corporativa 3. Diferencia los planes, programas y políticas de comunicación 4. Formula lineamientos de comunicación para empresas 5. Diferencia los planes, programas y políticas de comunicación 6. Formula lineamientos de comunicación para empresas 7. Interpreta información referida al desarrollo de una campaña <p>Actividad N° 1 Comentario crítico sobre el incumplimiento de la responsabilidad social empresarial en un foro virtual a partir de la Revista electrónica de ESAN: "La definición de Responsabilidad Social Empresaria como tarea Filosófica", María Marta Preziosa. p.p. 01- 20</p> <p>Actividad N° 2 Redacta manual de campaña publicitaria</p> <p>Control de Lectura N° 2 Evaluación escrita del manejo de información básico de los temas N° 1 y 2</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valora la importancia estratégica de la comunicación en la administración de las empresas 2. Participa con inquietudes y aportes para la formulación de plan de comunicación para su propios emprendimientos. 3. Presenta sus trabajos con puntualidad y calidad



TEMA N° 1: LAS RELACIONES PÚBLICAS, EL PATROCINIO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

¿Qué son el Patrocinio y el Mecenazgo? ¿Qué es el Patrocinio? ¿Qué es el Mecenazgo? ¿Son lo mismo? ¿No? Y si no son lo mismo, ¿Por qué razón van siempre de la mano? Estas y otras cuestiones son las que pretenden aclararse a lo largo de las próximas páginas, además de subrayar y abordar su máxima relevancia en el ámbito de las Relaciones Públicas y, por supuesto, en el de la denominada Responsabilidad Social Corporativa. ¿Acaso no son el Patrocinio y Mecenazgo técnicas de Relaciones Públicas? Sin duda alguna, pues designan procesos de comunicación específicos que las organizaciones desarrollan y ponen en práctica al establecer unas "Relaciones Públicas" adecuadas, provechosas y beneficiosas. ¿Acaso no son expresión de reconocimiento de Responsabilidad Social? No nos cabe la menor duda, pues no en vano el Mecenazgo es el primer precedente histórico en este sentido. Ahí están los denodados esfuerzos de tantas y tantas figuras a lo largo de la historia encaminados a impulsar las artes favoreciendo a artistas, verbigracia, Cayo Cilnio Mecenas a Horacio y Virgilio; el emperador Trajano a Plinio el Joven; Alfonso X el sabio a los integrantes de la Escuela de Traductores de Toledo; Lorenzo el Magnífico a Miguel Ángel; el Duque de Ferrara a Tasso... Actitudes o acciones aparentemente filantrópicas o consideradas como tales en un principio, pero que el transcurso del tiempo ha revelado que su origen o naturaleza se halle más en el requerimiento social que en el amor que unos profesan a sus semejantes. Por lo tanto, el Patrocinio y Mecenazgo son, en primer lugar, técnicas de Relaciones Públicas; en segundo lugar, manifestaciones de Responsabilidad Social; y por último, instrumentos de creación de imagen que reportan una gran rentabilidad.

1 LAS VIEJAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL PATROCINIO

¿Qué es el Patrocinio? El Patrocinio es la ayuda económica, o de otro tipo, generalmente con fines publicitarios, que se da a una persona para que pueda realizar una actividad; mientras que el Mecenazgo es la protección dada a las artes y la cultura. Y más concretamente, el Patrocinio es una técnica de comunicación estructurada, mediante la cual una empresa –patrocinador- ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa –patrocinado- con la finalidad de obtener un beneficio directo al asociar su imagen, corporativa o de marca, sus productos o servicios, a la actividad o entidad patrocinada; mientras que el concepto originario del Mecenazgo responde a la vocación de la empresa de revertir a la sociedad parte de los beneficios que obtiene de ésta, en forma de dividendo social, puesto que es justamente la sociedad quien garantiza su propia existencia, es decir, de lo que se trata es de satisfacer una obligación social.

Otras definiciones de Patrocinio dicen que es:

Defender, proteger, amparar, favorecer...

Sufragar una empresa, con fines publicitarios, los gastos de un programa de radio o televisión, de una competición deportiva o de un concurso.

Acuerdo entre un patrocinador y un patrocinado, con beneficios recíprocos, para que cada uno consiga sus propios objetivos.

Instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atrayente para un público dado.

Contribución prestada a una persona, manifestación, producto u organización, a cambio del beneficio directo plasmado en el derecho a incluir publicidad de marca que, de esta forma, se asocia a la obra o manifestación patrocinada y destacar así de cualquier otra publicidad.

Es mantener un evento, actividad, persona u organización suministrando dinero u otros recursos a cambio de algo, generalmente, publicidad.

Sostén aportado a una manifestación, a una persona, a un producto o a una organización con vistas a obtener un beneficio directo.

Ayuda o aportación económica, en especie, en personal, equipamientos, tecnología, etc., de una persona jurídica o física (el patrocinador) a una actuación, entidad o persona (la patrocinada) de naturaleza cultural, científica, de solidaridad, deportiva, etc., ajena a la empresa, con el compromiso de que al patrocinador le suponga alguna contrapartida, no económica, generalmente en el campo de la imagen y la comunicación, asociada a la actuación o a la entidad patrocinada. Técnica publicitaria más sofisticada que la elemental emisión de un anuncio o la colocación de una valla, gracias a la cual se relaciona la marca de una compañía o producto con un espacio radiofónico, televisivo, un acontecimiento deportivo o un evento cultural.

Inversión de una entidad para amparar o favorecer un evento, con cargo al presupuesto de comunicación de la misma, habitualmente encuadrado en un plan de marketing con objetivos de venta.

Crear, hacer posible o facilitar un espectáculo que, por el hecho de serlo, pasa a los medios de comunicación llevando asociado el nombre de un patrocinador y produciendo, en consecuencia, un volumen de comunicación comercial que viene a compensarle la inversión.

Según Amado Juan de Andrés, el mecenazgo es la protección dispensada por una persona a un escritor o artista. Es el plus de poder y de influencia social que buscan ciertos empresarios, ya que, con el dinero sólo, nunca lo podrían conseguir.

Acción efectuada por una persona física o moral que actúa en el campo cultural en el sentido del interés general, sin que tal acción esté vinculada a su actividad normal o haya sido impuesta por ésta.

Sostén financiero o material, aportado sin contrapartida directa por parte del beneficiario, a una obra o a una persona para el ejercicio de actividades que presenten un carácter de interés general.

Práctica organizada a través de la cual una organización comercial o empresa destina recursos propios para la financiación parcial o total de un acontecimiento en el campo de los contenidos simbólicos, y que al estar revestido de ciertas condiciones específicas, actúe como soporte de un mensaje corporativo, esperando como contraprestación de su aporte, una mediatizada contribución a la elevación de su notoriedad e imagen en el entorno.

Actividad de Relaciones Públicas que consiste en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales. Si bien tiene como finalidad provocar una imagen favorable de la entidad en la sociedad, en general, no persigue, de forma directa, una predisposición positiva de un público objetivo determinado hacia los productos o iniciativas de la empresa o entidad mecenas. Instrumento precioso de comunicación y un medio de promoción cultural, en una palabra, un instrumento de integración de la empresa en la sociedad.

Como puede apreciarse existen tantas analogías como diferencias entre ambos conceptos, entre ambas técnicas. Aunque suelen ir casi siempre de la mano, entre el patrocinio y el mecenazgo hay diferencias sustanciales. Es cierto que ambos son instrumentos de creación de imagen y que las organizaciones tanto públicas como privadas obtienen importantes dividendos en lo que a imagen se refiere. Otra similitud es que ambos son también instrumentos de responsabilidad social como ya hemos avanzado y veremos más adelante, puesto que se trata de acciones voluntarias asumidas como obligaciones impuestas por la norma de cultura, es decir, por la sociedad. Sin embargo, mientras que el patrocinio tiene una alta motivación comercial, el mecenazgo consiste en preservar, conservar y fomentar el arte, la cultura y el patrimonio cultural. Además, el patrocinio es más un instrumento publicitario en el que cada parte logra una serie de objetivos. Por su parte, el mecenazgo es fundamentalmente promoción de valores y adquisición de reconocimiento. Otra distinción es que el patrocinio es mucho más directo que el mecenazgo, que es más discreto. Mientras que en las acciones de patrocinio la iniciativa parte del patrocini-





nado que le propone a una organización pública o privada participar en ella; en las actividades de mecenazgo es el inversor, es decir, el patrocinador o mecenas quien toma las riendas por lo general.

En definitiva, el patrocinio supone un incremento rápido de la notoriedad, ya sea de la entidad o de un producto determinado. Además, se logra una mayor presencia en los medios de comunicación y una mejora de la imagen corporativa y de marca. Mientras que a través del Mecenazgo, las empresas estrechan relaciones con sus distintos públicos, se integran mucho mejor en la comunidad y sociedad y obtienen ventajas fiscales.

A pesar de sus diferencias tanto el Patrocinio como el Mecenazgo son técnicas de Relaciones Públicas, ya que se enmarcan en esos denominados procesos de comunicación específicos que las organizaciones ponen en marcha constantemente con objeto de relacionarse con sus públicos para así lograr esa cohesión social que pretenden las Relaciones Públicas. El ejercicio de las Relaciones Públicas son un conjunto de actividades, es decir, procesos de comunicación, que las organizaciones llevan a cabo, primero, para darse a conocer; y segundo, para justificar su existencia, pues es la sociedad quien la garantiza. Es decir, lo que las empresas tanto públicas como privadas pretenden es lograr ser socialmente aceptadas y ello sólo es posible a través de la actividad publicirrelacionista, donde se ubican, entre otras muchas actividades, el Patrocinio y el Mecenazgo.

2 EL PATROCINIO, AUSPICIOS Y CONCURSOS

Es sabido que el Mecenazgo es el primer precedente histórico de Responsabilidad Social que se conoce, como se ha citado en líneas más arriba. ¿Y qué se entiende por Responsabilidad Social? ¿Y por Responsabilidad Social Corporativa? En primer lugar, cabe destacar que pocos temas existen más controvertidos y polémicos en el ámbito de las Relaciones Públicas como es el de la Responsabilidad Social Corporativa.

Entendemos por responsabilidad social el conjunto de obligaciones inherentes a la libre asunción de un estado o condición, aún no reconocidas por el ordenamiento jurídico positivo o reconocidas sólo parcialmente, pero cuya fuerza vinculante y su previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento constituye una infracción de la norma de cultura.

La responsabilidad social se resuelve en un conjunto de obligaciones que se concretan en un dar, hacer o no hacer alguna cosa, de acuerdo con el clásico concepto ofrecido por el Derecho Romano, conectado a la asunción –por supuesto, libre y voluntaria- de un estado o condición socialmente trascendente y que por ello determina un comportamiento normado; segundo, ese conjunto de obligaciones constitutivo de un comportamiento que aún no ha sido refrendado por el ordenamiento jurídico positivo, por lo que no es exigible; tercero, ese conjunto de obligaciones tiene fuerza vinculante e incluso, sanción, dado que tiene a un sujeto como punto final de imputación y una norma como referencia; en el supuesto de infracción, la sociedad pone en marcha su complejo mecanismo sancionador, cuyo espectro de posibilidades es inmenso; cuarto, esa fuerza vinculante halla su fundamento legitimador en el grupo social y en la valoración que el mismo realiza de los intereses en presencia, de acuerdo con la “norma de cultura”. El mundo empresarial, el “mundo de los negocios”, en el decir angloamericano, sostenía y me atrevo a afirmar que sostiene en la actualidad, la responsabilidad social de la empresa, es decir, una responsabilidad que trasciende los angostos límites de la contenida en los textos legales que regulan la actividad industrial y mercantil y demás normas complementarias y que abarcan multitud de aspectos. Los economistas, al menos un sector suficientemente significativo de ellos, limitan esa responsabilidad al campo económico, afirmando que la responsabilidad de la empresa consiste, ni más ni menos, en la obtención del máximo beneficio, sin que se le pueda atribuir ninguna otra obligación, excepción hecha, claro está, de las de carácter fiscal, laboral, etc., a las que habría que añadir las que la presión social de la hora presente va cargando sobre sus “espaldas” (respeto del medio ambiente, lucha contra la contaminación, etc.). No obstante y aunque aparentemente ambas posturas divergen radicalmente,



la realidad no es así, ya que sus fronteras distan mucho de ofrecer perfiles nítidos y claramente diferenciados, supuesto que sus fundamentos se hallan en ámbitos dispares, obedientes las más de las veces a concepciones políticas, sociales y religiosas inspiradoras de unas filosofías vitales de carácter emocional o intuitivo y desde luego, de muy difícil racionalización, siquiera se nos presenten o pretendan presentar rodeadas de un halo de “cientificismo”. La razón de esa discordancia entre apariencia y realidad se halla en el hecho de que la idea e incluso el concepto de responsabilidad social se han ceñido exclusivamente o casi exclusivamente al “mundo de los negocios”, esto es, al ámbito empresarial, más concretamente a la empresa, olvidando la existencia de otros campos cuya importancia no precisa ser subrayada. De ahí que nosotros pretendamos desvincularla de esas limitaciones y referirnos a los entes colectivos formales, expresión preferible a nuestro juicio a la generalmente utilizada, traductora de un pragmatismo muy difícil de conjugar con la visión generalista y universal del fenómeno. A fin de cuentas y no obstante su importancia o trascendencia, la empresa constituye tan sólo una mera anécdota en el acontecer humano, un simple modo de producción, organización y distribución de bienes y servicios, surgido históricamente. De ahí que propongamos hablar de entes colectivos formales, expresión susceptible de abarcar tanto las empresas, o entidades con ánimo de lucro, como todas aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, pero que, no obstante, se ven obligadas a rendir socialmente cuentas de su actividad, ya que en cualquier caso manejan unos recursos humanos y materiales escasos. En cualquier caso y como inevitable concesión al uso de los tiempos, nos vemos obligados, como observará el lector, a referirnos constantemente a la empresa y no como sería nuestro gusto a los entes colectivos formales, expresión ésta más genérica y en consecuencia, más adecuada. Sin duda, se trata de un tema polémico, siquiera ya esté admitido por gran parte de la doctrina y no sólo naturalmente en nuestro campo, sino en el mucho más espinoso de la ciencia económica, en la que se ha abierto paso paulatinamente. En gran medida, resulta sorprendente que fuera el mundo del Derecho el primero que dio el gran paso y en una institución que, desde Roma, se había considerado perfectamente cristalizada: el derecho de propiedad. Para el romano, en efecto, la propiedad era el “*ius utendi, fruendi et abutendi*”, es decir, el derecho de usar, disfrutar e incluso abusar de las cosas. En palabras infinitamente más elegantes y sin perder un ápice de rigor, nuestros grandes romanistas lo definían diciendo que era “el señorío jurídico sobre las cosas”. Sin embargo, el derecho de propiedad, incluso en tiempos muy primitivos, estuvo sujeto a diversas limitaciones que, con el paso de los tiempos, fueron perfilándolo hasta convertirlo en una sombra de lo que antaño fue. La propiedad se concibe actualmente como un derecho social, por encima del cual se hallan los intereses de la sociedad, que priman siempre y en todo caso sobre él. Autores ha habido que niegan su existencia, considerándolo una enfiteusis. Sea como fuere, es lo cierto que la concepción del derecho de propiedad influyó sobremanera en la idea de la responsabilidad social que estudiamos. La empresa y haciendo abstracción de otros factores no desdeñables como, verbigracia, su consideración de ente artificial, cuya única justificación se halla en su consideración de servir del modo más idóneo para el fin para el que fue creada, no es ni puede ser nunca un ente absoluto ni en su constitución ni en su desenvolvimiento.

La empresa está al servicio de la sociedad porque maneja recursos humanos y materiales naturalmente escasos, recursos que detrae del cuerpo social y que al dedicarlos a la producción de bienes o servicios determinados significa también que impide su aplicación a otros menesteres. Una analogía casi caricaturesca nos lo demuestra. La responsabilidad social corporativa no debe estimarse jamás como una opción voluntaria por parte de las corporaciones, sino como una obligación ineludible que, en el futuro, será jurídicamente exigible incluso ante los órganos jurisdiccionales.

Cuando se habla de responsabilidad social corporativa, es como si se tratara de una manifestación actitudinal defensiva ante circunstancias intolerables: la defensa del salario justo, la defensa de los intereses del usuario o consumidor, etc.

Ello es correcto y no hay nada que añadir; sin embargo, nosotros entendemos que hay que dar un paso adelante y dejar de configurar la responsabilidad social desde puntos de vista reactivos, sino activos, lo cual se corresponde con la figura, todavía escasamente desarrollada, del ciudadano corporativo.





LECTURA SELECCIONADA N° 1

LA DEFINICIÓN DE «RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA» COMO TAREA FILOSÓFICA, María Marta Preziosa

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA. SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES.

Resumen

Este trabajo es un ensayo de definición metafísica de la responsabilidad social empresarial (RSE), mediado por una hermenéutica de textos de ética empresarial que abordan el tema. Los textos seleccionados son de autores argentinos y españoles con raigambre en la Doctrina Social de la Iglesia. El objetivo es buscar en dicho discurso el fundamento de la RSE como obligación moral.

Se comienza por una abordaje lógico y luego metafísico antes de pasar al aspecto ético. De los conceptos «responsabilidad» y «RSE» se señala su comprensión. Luego, en el abordaje metafísico del concepto, se lo enmarca en el orden de las categorías aristotélicas de cualidad y de relación. Éticamente, la RSE queda comprendida, entonces, dentro de la virtud de la justicia, y encontramos que lo que la caracteriza específicamente es el reconocimiento del propio concurso en el crecimiento y desarrollo de la empresa en las relaciones con sus stakeholders. Se plantea la cuestión de si la empresa, como tal, actúa moralmente –en forma análoga a la agencia moral personal–. Se propone una delimitación de las acciones de RSE.

1. Introducción y aspectos metodológicos

Nos proponemos definir esencialmente responsabilidad social empresarial (de aquí en adelante RSE) y no simplemente definirla semánticamente. Abordamos esta tarea con la actitud aristotélica de «salir a la caza» de una definición. La emprenderemos como tarea intelectual, filosófica en su intención, en busca de la precisión, a fin de mostrar la naturaleza o modo de ser esencial de una realidad, en este caso la RSE. No describiremos la RSE¹ según las acciones empresarias que se realizan hoy en su nombre², ni diremos qué debe ser, según supuestas expectativas sociales, tampoco definiremos cómo llevarla a cabo.

¿Cómo abordamos entonces, nuestra definición? Definir es delimitar y, de algún modo, detener en el tiempo la dinámica realidad. La dificultad planteada al definir el grupo social (Cf. Soaje Ramos, 1969:22-28) proviene que se está frente a una realidad fruto de la praxis. Más aun, cuando se aborda la realidad empresarial, que es fáctica en un sentido y aspiracional o aún-no-realizada, en otro. En nuestro trabajo intentaremos definir un aspecto normativo (la responsabilidad) del comportamiento de un sujeto colectivo (la empresa). Lograr el objetivo de encontrar la definición permitiría delimitar el alcance de las acciones de RSE de una empresa y, al mismo tiempo, sustentar el aspecto de obligación moral de la RSE, si lo hubiera.

Ahora bien, es un hecho que no podemos soslayar que la definición de la RSE ha sido abordada por múltiples disciplinas y ciencias, así como también por organismos que la promueven en la práctica.

Por ello, creemos que la tarea de la definición esencial debe pasar por una cierta hermenéutica de textos referidos a la RSE.

1. Usaremos esta expresión siempre, salvo que el autor citado haga otro uso de expresiones equivalentes. Por ejemplo responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad de la empresa en la sociedad (RES).

2. La investigación empírica sobre RSE tiene también sus dificultades ya que involucra valores realizados y conductas esperables que son de difícil verificación, más allá de las acciones declaradas por las mismas empresas en encuestas o estudios de benchmarking.

La tarea filosófica de definir

Juan Casaubon (1981) señala que la definición es uno de los modos de poner de manifiesto algo que nos era desconocido, confuso o dudoso. El desafío para nuestra definición filosófica de RSE es complejo, no sólo por la multidimensionalidad del tema, sino también por su recreación constante en la práctica. Definir es delinear algo que tiene cierto grado de unidad y manifestar su naturaleza, su específico modo de ser. También es investigar y definirse sobre un tema, tomar posición. Una definición es, en sentido amplio, una teoría o visión en sí misma.

Para emprender ordenadamente esta búsqueda, recordamos que todo concepto tiene dos dimensiones lógicas: la comprensión y la extensión. La comprensión puede componerse de las notas características o esenciales de la cosa definida, mientras la extensión se refiere a todos los individuos que son alcanzados o denominados por dicho concepto. A su vez, de las distintas formas de expresar la comprensión de un concepto elegimos dos modos para este trabajo: el primero, consiste en explicitar las notas características que se dan unidas solamente en ese objeto.

El segundo es ensayar una definición por género y diferencia específica³, esto es, encontrar a qué conjunto más amplio de realidades pertenece lo definido y qué lo hace que sea eso y no otra cosa, dentro de los de su especie. Luego de una referencia al modo de abordaje de los textos relevados y a la disciplina en la que nos movemos⁴, distinguiremos estas dimensiones en sendas partes del trabajo. En la primera abordaremos la comprensión del concepto «responsabilidad», del cual señalaremos las notas esenciales, el género y la diferencia específica. En la segunda abordaremos la «RSE», donde señalaremos los mismos elementos y agregaremos una consideración sobre la extensión de dicho concepto.

La RSE a través de sus textos: el paso hermenéutico. Entendemos aquí «hermenéutica» como la tarea de interpretación de textos por parte de un sujeto que posee una cosmovisión particular y cuya finalidad es llegar a conocer un objeto por la mediación del discurso. Al buscar en los textos de RSE es el elemento normativo, haremos interpretación de los mismos leyéndolos desde la filosofía aristotélico-tomista. Hacemos «crítica» solamente en tanto tomamos de ellos⁵ elementos para delinear la comprensión y extensión de responsabilidad y luego de RSE.

La selección de los autores, que provienen de diversas formaciones científicas, está lejos de constituir un mapa completo. Los elegimos por su representatividad en la ética empresarial (de aquí en adelante EE), que intenta tener raíz en la Doctrina Social de la Iglesia dentro del pensamiento argentino y español. La óptica de la EE y vuelta a lo esencial. La EE como disciplina está construyendo desde hace unos cuarenta años su propio camino y autorreflexión (Cf. Lozano, 1994) y aún no es claro su estatuto epistemológico. Nos remite a diferentes niveles de abstracción, desde la filosofía hasta las ciencias de la administración de empresas, las que a su vez son permanentemente revisadas desde el punto de vista directivo y de la performance organizacional. Los discursos de RSE tienen siempre algún presupuesto teórico, más o menos explícito, sobre diferentes dimensiones de la EE: el ser, los fines, el bien de las instituciones empresarias, la economía y la sociedad. Dado que dichas dimensiones tienen un orden de prioridad –la metafísica y la ética fundan las restantes–, las privilegiaremos como enfoque de este trabajo hermenéutico. Apuntamos a continuación, aunque sea brevemente, cuáles son dichas dimensiones y qué preguntas clave nos plantean.



3. Según Casaubon (1981: 45-46), intrínsecamente podemos definir una cosa por su esencia o naturaleza, esto es por causas o principios internos, o describiendo propiedades o accidentes que se presentan unidos solamente en ese objeto. Extrínsecamente, una cosa puede definirse por causas o principios externos a ella: esto es por su causa eficiente (causa en sentido estricto) o por su causa final (finalidad), o por el procedimiento que causa la cosa (definición genética) o por el procedimiento de medida (definición operativa).

4. La disciplina llamada en inglés Business Ethics, con dificultades epistemológicas en su formación.

5. Una dificultad será que los planos epistemológicos de los textos no son siempre los mismos ni están claramente diferenciados. Algunos analizan a su vez otros discursos de RSE, mientras otros analizan las acciones empresariales en sí.





1. Dimensión metafísica de la RSE. Haciendo pie en la filosofía social, la cuestión central es qué es la empresa en tanto grupo social, como naturaleza interpersonal y comunitaria, y cuál es su finalidad, carácter, lugar y función en la sociedad.
2. Dimensión ética de la RSE. La ética es la pregunta por el sentido de la libertad y la vida social de personas y grupos que buscan la plenitud y la concreción del bien junto con otros. Por ello, la cuestión ética en la empresa se centra en las virtudes personales de los directivos y en los ethos, culturas y estructuras organizacionales que se constituyen en un entorno apropiado para decisiones responsables o justas. Esto es, cuán auténticos sean personas y formas de vinculación frente a la consecución del fin de las personas en la empresa y del fin de la empresa en la sociedad.
3. Dimensión administrativo-económica de la RSE. Esta dimensión enfoca la empresa como organización con fines de lucro y con un «objeto social» que, dentro de un sistema económico y legal, es conducida hacia su fin mediante sus autoridades formales y líderes. A su vez, dicho gobierno tiene un margen de discrecionalidad delimitado por sus cuerpos colectivos de decisión, sus estructuras jerárquicas, así como por la formación de su capital y propiedad. En su desempeño, la organización interactúa con otros agentes económicos y sociales en el marco de variables macroeconómicas y legales.
4. Dimensión jurídico-social de la RSE. El marco jurídico les otorga a la empresa y a sus stakeholders derechos, deberes y legitimidad. Asimismo, las prácticas de la industria o el sector otorgan un estándar de conductas deseables para la correcta operación en el mercado y la protección de dichos derechos y deberes. Además, el desempeño actual de la empresa puede –o no– ser legitimado por las expectativas sociales, las cuales se expresan, de cierto modo, en la evolución de la performance de la empresa, medida según algunos estándares consensuados (tanto leyes positivas como leyes «reflexivas»⁶).

2. La responsabilidad

Antes de tratar propiamente las características de la responsabilidad, podemos referirnos al origen etimológico del término citando a Paola Scarinci (2004: 63): [...] la palabra «responsabilidad» deriva del verbo latino «*respondeo*», que significa «responder»: a su vez, el sufijo «*abilis*» indica la condición de ser «capaz». Por lo tanto, ser responsable significa que se tiene la capacidad de respuesta. Responsabilidad, es entonces, la capacidad de respuesta como hábito.

3. La responsabilidad social empresarial

Como ya lo hicimos con el concepto de responsabilidad, abordamos aquí la delimitación de la comprensión del concepto de RSE, según sus notas esenciales, género y diferencia específica. Agregamos el tratamiento de la extensión de dicho concepto.

Género y diferencia específica de la RSE

Habiendo identificado algunas notas esenciales, abordamos el ensayo de ubicar el género y la correspondiente diferencia específica del concepto de RSE. En cuanto al género, el concepto superior que incluye a RSE es el de responsabilidad, que a su vez tiene como género a las categorías accidentales de cualidad y relación.

Recordemos que la responsabilidad como cualidad es parte de la virtud de la justicia. Dicha cualidad o perfección surge en un vínculo, en una relación que un sujeto establece en forma habitual con el otro; se difunde entre yo y tú, generando resul-

⁶ Moon (2004) destaca que ha crecido la legislación soft. La misma que Hess (2001) denomina legislación reflexiva, esto es, la que invita a las empresas a modificar su comportamiento haciendo disclosure público de este. Cambios de comportamiento que se tornan difíciles de comunicar mediante reportes verificables en forma independiente.

tados objetivos positivos en el sujeto y en el término de la relación. La calidad específica del vínculo de responsabilidad consiste en el cuidado y custodia del prójimo, fecundidad fraterna, hacerse cargo del concurso en el crecimiento y promoción del otro.

Para la RSE, lo específico lo encontraremos en su ser relacional. Como dijimos, una relación, analizada su estructura esencial, tiene cuatro elementos: el sujeto, el término, la relación misma y su fundamento. ¿Qué tipo de sujeto y de término forman la relación en la RSE? La primera dificultad que se nos presenta aquí es que el «sujeto» de esta relación es la empresa y no una persona. Otra cuestión, no menor, es si el «término» de la relación es la sociedad y en qué sentido lo es.

4. Síntesis y perspectivas de investigación

A modo de síntesis, que deberá ser profundizada, creemos que la RSE es el carácter ético de la actuación de la empresa vista desde su relación con la sociedad, anclada en una cierta autoría organizacional –análoga a la autoría personal y en su desempeño racional y diligente, respetuoso y proactivo en el desarrollo humano en sociedad–. Supone una consideración de la naturaleza y fin de la empresa en tanto organización conducida por sus directivos hacia el cumplimiento de su función social.

La RSE incluye la obligación (y aspiración) de crecer ella misma en tanto sistema de stakeholders, el cumplimiento de sus responsabilidades económicas y legales en sus actividades centrales y se desarrolla con un sello propio basado en su cultura e identidad discrecional y limitada por aquello que ella puede hacer («puede» en sentido positivo y como norma negativa»). Para seguir investigando apuntamos dos asuntos por profundizar: la responsabilidad como relación real, y la empresa como ente y como agente moral.

- a) La base de la consideración de una relación como una realidad está en la constatación de que existe causación o causalidad. Si la responsabilidad es una relación, la cuestión metafísica se centra en si la atribución de la responsabilidad de un efecto a un sujeto agente tiene fundamento «in re» o es solo una prescripción de la ley a fin de resolver cuestiones prácticas.
- b) Como ya dejamos planteado, la cuestión de la RSE presupone la cuestión de la agencia moral de la empresa: en qué medida las personas asociadas son responsables, en tanto grupo organizado en una estructura administrativa que sostiene actos moralmente buenos o malos.

Es necesaria entonces una consideración ontológica sobre el grupo social. Soaje Ramos (1969) dice que la unidad del grupo social es la de un todo accidental (y no sustancial como las personas) basado en el accidente o categoría aristotélica de la relación. Ahora bien, en esa ontología del grupo social llamado empresa, deberemos profundizar el aspecto arqueológico anteriormente señalado. Esa «materialidad» desde donde se toman las decisiones en una empresa, esa cultura construida de la organización que se manifiesta en sistemas de decisión, tradiciones orales sobre éxitos, líderes y fracasos, estilos directivos, políticas y sistemas administrativos y de control y hábitos colectivos.

Ellos pueden convertirse en lo que Patricia Debeljuh (2004) llama «estructuras de virtud», en la medida en que pueden favorecer algunas acciones y otras no. Dicha estructura de virtud o de «pecado» en tanto elegida y consolidada, en tanto identidad organizacional realizada, al no quedar enmarcada ni predicha por ninguna ley ni regulación, pareciera ser pasible de ser considerada un efecto querido de las decisiones voluntarias de las estructuras de gobierno de la organización y, por ende, su responsabilidad.

Quedan planteadas cuestiones fundamentales del orden metafísico y ético de la empresa. Los miembros del grupo organizacional empresarial crean una relación entre sí en vista al objeto o fin común que los convoca, los motiva y, en cierta medida, los trasciende. Ese bien común (bien, en tanto que todo fin es algo amable, atractivo que mueve a la acción) es del orden del fieri, del «llegar a hacerse» según el modo propio y la medida de nuestro ser personal y social. Ese llegar a ser-en-





comunidad se da en la mutua interdependencia y, por ende, mutua causación del bien individual y el común, de las personas, instituciones y sociedad entre sí. Avanzar en esta línea de investigación nos permitirá fundar en qué medida existe una obligación moral para la empresa y sus integrantes, ya que también a través de la empresa las personas desarrollan la sociedad y se desarrollan a sí mismas cocreando el mundo, haciéndolo más habitable para otros.



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.

TEMA N° 2: LA PUBLICIDAD

1 DEFINICIÓN

La publicidad es uno de los elementos de la mezcla de promoción o comunicación, siendo el más efectivo a la hora de promocionar un producto o servicio, aunque por otro lado, el más costoso.

La publicidad consiste en dar a conocer, informar y hacer recordar un producto o servicio al público, así como en persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso, a través del uso de una comunicación y medios impersonales, es decir, a través de una comunicación y medios que van dirigidos a varias personas al mismo tiempo.

Es posible definir también a la publicidad como el anuncio o mensaje que se envía al público a través de medios o canales publicitarios.

Asimismo, no debemos confundir la publicidad con la propaganda, la cual consiste en la difusión de doctrinas o ideas, por ejemplo, religiosa o política.

2 FUNCIÓN COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. LA GESTIÓN DE LA PUBLICIDAD, VÍA AGENCIAS

La publicidad institucional es el marketing diseñados para promocionar una empresa en lugar de un determinado bien o servicio. Puede ser diseñado para hacer que el público tome conciencia de una empresa o para mejorar la reputación y la imagen de una empresa ya existente. Dependiendo de la empresa, esto puede ser una forma de publicidad de marca.

Muchas formas de publicidad están sobre la promoción de productos. Esto puede implicar la promoción de un nuevo producto para que el público es consciente de su existencia, o tratando de persuadir al público a comprar más de un producto existente. Publicidad institucional en lugar promueve la propia empresa. Un ejemplo sería una cadena de supermercados publicando anuncios que hace hincapié en la calidad general o los bajos precios de sus alimentos, en lugar de detallar ofertas específicas en que se ejecutaba.

Algunas formas de publicidad institucional son tan orientadas hacia la promoción de una imagen positiva que disuadan eficazmente de la venta de un producto hasta cierto punto. Por ejemplo, las empresas de alcohol pueden ejecutar los anuncios de alerta contra el consumo excesivo de alcohol o la conducción bajo la influencia. Los comerciales son generalmente diseñados para mejorar la imagen de la empresa, lo que parece más digno de confianza o responsable.

En algunos casos, la publicidad institucional es lo mismo que la publicidad de marca de sensibilización. Aquí es donde la publicidad promueve una marca en particular y no el propio producto. Por ejemplo, un grupo bancario podría ejecutar los



anuncios la promoción de uno de sus bancos como dinámico y emocionante, así como fomentar un banco hermana por ser particularmente útiles a los clientes. En ambos casos, esto es diferente a la promoción de un servicio específico, por ejemplo, la publicidad de una baja tasa de los préstamos para los nuevos clientes.

También es posible para la publicidad institucional para promover una industria en lugar de una empresa en particular. Por lo general, se llevará a cabo por una asociación de la industria. Ocurre con más frecuencia en industrias donde muchas de las empresas son pequeñas empresas que carecen de los presupuestos de publicidad para llevar a cabo importantes, sobre todo en medios de comunicación nacionales. Para dar un ejemplo hipotético, la mayoría de los testamentos son preparados por los abogados hechos por bufetes de abogados pequeño con sólo unas pocas oficinas. Una asociación profesional de los abogados herencia podría llevar a cabo la publicidad institucional al reunir en un comercial de televisión que promueve la importancia de hacer un testamento, a continuación, las listas de un sitio web que se refiere a los espectadores a los abogados en su área.

La publicidad institucional puede causar problemas para el análisis de marketing. Cuando un comercial para un producto específico, los comercializadores pueden rastrear cómo afecta a las ventas y comprobar la eficacia de la publicidad. Con la publicidad institucional, el vínculo entre la publicidad y el efecto sobre la empresa es mucho más débil y puede tomar más tiempo para mostrar algún efecto.

Funciones

- La comunicación de marca es insuficiente o resulta inoperante.
- Comunicar acontecimientos que cambian la realidad y la identidad de la empresa. Reafirmar la nueva dirección que ha tomado la empresa.
- Trabajar en la preparación de un mercado o de contribuir a cambiar condiciones de la sociedad en la que la empresa está inserta.
- La empresa quiere ser reconocida como un agente económico y social.
- El discurso institucional es un recurso para generar motivación entre el personal y convocar los mejores colaboradores.

Agencias de publicidad

Las agencias de publicidad, agencias de medios o centrales de medios (diseño gráfico, boutiques creativas, productoras, etc.) son partícipes muchas veces dentro del desarrollo publicitario, que está elaborada por varios factores; entre los cuales, el más importante es el *brief*, que contiene las ideas previas para desarrollar el producto publicitario. El *brief* es un documento que especifica todas las características propias del producto o servicio en sí y además, puede contener un historial de todas las campañas previas que se han realizado hasta la fecha; mayoritariamente este historial es agregado cuando el anunciante decide cambiar de agencia de publicidad.



3 LA CREATIVIDAD PUBLICITARIA Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Situación actual de la creatividad publicitaria

En los últimos tiempos hemos asistido a un cambio sustancial en la forma en que los publicitarios dirigen sus mensajes a los consumidores. Desde siempre, el conocimiento del producto ha sido una de las necesidades del creativo publicitario y uno de los requisitos previos a la elaboración del mensaje. Ayudado por la estrategia, el creativo trata de encontrar lo mejor del mismo, aquella característica o cualidad que lo convierta en algo deseable o necesario para el futuro comprador. Así, el éxito de un mensaje publicitario y su grado de creatividad depende, en un alto porcentaje, de su capacidad para saber reflejar el aspecto más memorable del producto. Para ello, los creadores de mensajes han utilizado todo un repertorio de procedimientos que muestran un mundo fantástico lleno de atractivos productos, tratando de





seducir a los destinatarios de los mismos. Las enormes sumas de dinero destinadas a la producción material de los anuncios, unido a la abundancia de sofisticados recursos tecnológicos, hacen, en muchos casos, de los mensajes publicitarios espectaculares superproducciones encaminadas a impactar en las audiencias seleccionadas.

Esta ha sido la práctica habitual de la creación publicitaria hasta finales de los años ochenta. Sin embargo, esta forma de proceder dejaba de lado aspectos comunicativos que, en la publicidad de los noventa, han ido cobrando un especial protagonismo hasta convertirse en una de las tendencias creativas con más fuerza en el momento presente.

La construcción de mundos idealizados era el objetivo de los publicitarios de hace una década, en la actualidad el receptor y la necesidad de conexión con él constituye una exigencia a la que supeditar todos los esfuerzos de la estrategia creativa. El receptor y las circunstancias, tanto cognitivas como ambientales, en las que recibe la publicidad a él dirigida, y que determinan su grado de aceptación, se ha convertido en una de las piezas clave a la hora de construir el mensaje. Los avances de la investigación psicológica y social del consumidor han puesto de manifiesto el papel activo que éste desempeña frente a la publicidad a él dirigida. Así, la aceptación o rechazo de los mensajes publicitarios depende de un complejo proceso de toma de decisiones en el que los factores psicológicos y sociales que están conformando su vivir cotidiano, van a desempeñar un especial protagonismo. De la vieja concepción del receptor publicitario como un ser indefenso y pasivo, expuesto al poder de manipulación y de seducción de los publicitarios, hemos pasado, en la actualidad, a un receptor que conoce sus derechos como consumidor, y que selecciona marcas y productos que le ofrezcan aquello que su estilo y forma de vida demandan.

Esto se traduce en un cambio de rumbo en las estrategias comunicativas de las principales marcas que están destacando, tanto en el panorama internacional, como nacional; consistente en la necesidad de conectar con los destinatarios de su publicidad. El procedimiento para conseguirlo estriba en saber reflejar en los mensajes los estilos de vida, valores y formas de comportamiento de aquellos a los que se dirige la comunicación. El éxito de campañas publicitarias como las de Coca-Cola, Levi's, Calvin Klein, Nike, o Diesel Jeans en el ámbito internacional, o de Renault Clio, Pepsi, Carlsberg, ONCE o Telefónica en el ámbito nacional ha venido dado, fundamentalmente, por la creación de códigos y líneas de comunicación a la medida de los destinatarios de las mismas.

Los responsables publicitarios de estas campañas y de otras muchas han descubierto, hace tiempo, que la compra de los productos pasa, previamente, por la aceptación, por parte de los consumidores, de los valores y de los atributos que las marcas representan y que son transmitidos por la publicidad. Y el medio más eficaz para conseguir esta aceptación consiste en utilizar como propios los valores y pautas de comportamiento de los consumidores a los que se va a dirigir la comunicación.

De esta manera, el receptor ha pasado a ser el protagonista y el elemento fundamental para los publicitarios a la hora de construir las estrategias creativas que decidirán la comunicación de los productos. Tiempos atrás fue tan sólo el destino final de los esfuerzos publicitarios; en la actualidad, sin embargo, es el eje central en torno al cual construir el mensaje. Pero, sobre todo, es una fuente inagotable de información para el creativo publicitario. Si la publicidad necesita conectar con sus receptores, necesita, asimismo, descubrir las claves de acceso a ellos para asegurarse el éxito de sus mensajes, y nada mejor que el acercamiento y el estudio del receptor para descubrir cómo es y cómo se comporta aquel a quien hay que dirigir la comunicación. Así como el conocimiento del producto bastaba, hace unos años, para construir mensajes eficaces, hoy en día esa partida resulta insuficiente, siendo sustituida en importancia por el conocimiento del receptor.

El destinatario de la comunicación publicitaria. Un perfil del consumidor de hoy en día.

El receptor publicitario de finales de los noventa dista mucho de parecerse al que la psicología de influencia behaviorista presentaba hace algunos años. A diferencia de aquel, el receptor actual no recibe pasivamente la información a él dirigida, sino

que pone en juego una serie de mecanismos cognitivos por medio de los cuales selecciona e interpreta dicha información.

Los abundantes datos proporcionados por la psicología cognitiva muestran, desde hace tiempo, la imagen del hombre como un procesador de información, alguien que manipula internamente la información que llega a él a través de sus órganos sensoriales. Consiguientemente, cuando el individuo se expone a los medios de comunicación actúa de la misma manera ante los mensajes que éstos difunden, incluida la publicidad. Hecho éste que ha sido puesto de manifiesto repetidamente por los estudiosos de la comunicación de masas. Así, numerosos investigadores han hecho énfasis en el papel activo que desempeña el individuo ante los medios de comunicación, hasta tal punto que es capaz de interactuar con el contenido de los mensajes, y con los personajes que en ellos aparecen. Así lo pone de relieve Denis Mc Quail, quien denomina a este tipo de relación interacción parasocial.

Esta interacción del espectador con el personaje o protagonista del mensaje implica, o bien una cierta "identificación", o bien el "reconocimiento", lo que supone una interacción con el personaje como si fuera un conocido de la vida cotidiana. Hecho éste que va a tener una gran importancia para explicar la forma en que se comporta el receptor ante la publicidad.

A este respecto afirman Katz, Gurevitch y Haas que los medios de comunicación constituyen una de las alternativas que poseen los sujetos para satisfacer ciertas necesidades, de la misma manera que sucede con la familia, los amigos y otras alternativas funcionales. Incluso acomodan los medios a sus necesidades más de cuanto puedan los medios supeditar a la gente. Es más, puede, incluso, decirse, como lo hacen Lundberg y Hulten que es el receptor quien determina, primordialmente, que un proceso de comunicación ocurra o no. Un conjunto de variables psicológicas del receptor tales como necesidades, intereses, deseos, actitudes, etc., determinan el tipo de reacción que el sujeto lleva a cabo ante los contenidos de los medios, pudiendo afirmarse que ésta depende de las diferencias de personalidad de los individuos. Sin embargo, una conclusión de este tipo implicaría dejar de lado variables que son determinantes a la hora de explicar el comportamiento de los receptores ante los mensajes de los medios, y más concretamente ante la publicidad.

Aunque la exposición del receptor a los mensajes publicitarios tenga lugar de manera individual, no se puede decir que la interacción con el contenido de los mismos se produzca en términos exclusivamente individuales. Es decir, que esté desvinculada del contexto o situación social en el que vive inmerso cotidianamente. Por el contrario, el tipo de respuesta (cognitiva y/o comportamental) que dé hay que explicarla por la influencia que las variables contextuales ejercen en el propio individuo, hasta tal punto que determinan su conducta.

El reconocimiento de la importancia que el contexto social desempeña en la captación de los mensajes difundidos por los medios de comunicación, lleva a Denis Mc Quail a afirmar que las diferencias en una audiencia determinada respecto al interés, la atención, la percepción y, en definitiva, al efecto, se deben a las diferencias sociales. La afirmación de Mc Quail podría parecer un poco exagerada y ser interpretada dentro de un cierto determinismo social, concediendo una importancia excesiva a la influencia que el ambiente social ejerce en la respuesta que el sujeto da ante los mensajes de los medios. Pero no es ésta, en absoluto, la interpretación que aquí queremos dar, sino más bien hacer hincapié en el hecho, apuntado por una amplia corriente de psicólogos sociales europeos², de que la comprensión de cualquier acontecimiento psicológico implicado en los procesos de interacción entre los seres humanos, requiere la comprensión de la influencia recíproca de estos acontecimientos con el contexto social en el cual ocurren.

Sin duda, la relación que se establece entre fabricantes de mercancías y consumidores de las mismas por medio de los mensajes publicitarios, constituye parte integrante de los procesos de interacción apuntados. Por ello, no puede explicarse la reacción de los receptores ante la publicidad en términos estrictamente cognitivos, sin tener lugar el medio social en el cual ocurre y por el que adquiere su verdadero sentido, pues, de lo contrario, podría caerse en el estudio de una parte importante de la conducta social del individuo dentro del más puro vacío social³. El contexto





social constituye, pues, una pieza clave a la hora de explicar el comportamiento de los receptores ante los mensajes publicitarios. Más aún, es un factor determinante para el conocimiento del receptor y para su consideración como miembro social.

El contexto social del receptor de la comunicación publicitaria. Sus principales rasgos distintivos

La noción de contexto social se refiere, en este artículo, a la situación social en la que vive inmerso el ser humano en su vida cotidiana, y que afecta al modo en que percibe la realidad circundante y a su comportamiento con el resto de individuos. El contexto social no es tan sólo el medio en el cual tiene lugar la recepción del mensaje publicitario, sino el lugar de donde extrae el individuo su condición social. Asimismo, no es el marco o escenario en el transcurre la vida social del ser humano, sino que forma parte integrante de esa vida social. No es un espacio físico, sino, más bien, social. Está constituido por diversas categorías sociales en las cuales se agrupan objetos, personas, situaciones, instituciones, más una serie de relaciones e interacciones entre ellas, pautadas y regladas por los propios individuos, dando así lugar a un conjunto de normas de actuación y principios axiológicos en función de los cuales se desarrolla la diversidad y complejidad del comportamiento social.

La explicación del contexto social no persigue, aquí, establecer una relación pormenorizada de todos los elementos que lo definen, como una especie de catálogo. Por el contrario, pretende poner de manifiesto aquellos aspectos y mecanismos del mismo que están configurando, día a día, la dimensión o condición social de los sujetos, y, por ende, de los receptores publicitarios. Aunque la captación de la publicidad constituya una actividad individual de relación sujeto-mensaje, el receptor no puede desprenderse de su condición social al interpretar el mensaje, "contaminando" esta circunstancia el modo en que esa actividad cognitiva se lleva a cabo. El contexto social, internalizado por el individuo, está configurando su yo social. Pero también está ejerciendo una poderosa influencia en el tipo de respuesta (cognitiva y/o comportamental) que dé ante la publicidad. Por ello, conviene poner de manifiesto qué aspectos de dicho contexto intervienen en la formación de su propia identidad, y de qué manera ejercen su influencia. Esta tarea nos va a permitir, asimismo, descubrir en función de qué variables sociales actúa el receptor ante los mensajes publicitarios, ofreciendo al creativo publicitario información acerca de los elementos contextuales que tendrá que tener en cuenta si pretende que sus mensajes alcancen eficazmente a sus destinatarios.

La categorización social

La categorización constituye una actividad de tipo cognitivo que subyace al acto de la percepción del entorno y de los elementos que lo conforman, determinando, a su vez, los propios procesos perceptivos. La percepción implica una clasificación de la realidad, y esto supone el uso de un código lingüístico o representacional que concreta el proceso. Toda información es clasificada y categorizada, siendo las categorías más sencillas o más complejas en función de las necesidades y exigencias del medio en el cual se desenvuelve el sujeto. Consecuentemente, el proceso de categorización puede ser considerado bajo una doble vertiente, como el producto final de un proceso de percepción, y como el punto de referencia que organiza la percepción misma. La categorización, uno de los legados del New Look 4, consiste esencialmente en la ordenación y agrupación de los objetos en distintas categorías con el fin de poner remedio a la enorme complejidad del entorno que en un primer momento aparece ante nosotros. Puede ser definida como el proceso por el que se minimizan las diferencias de diversos objetos con vistas a reducir "las infinitas diferencias entre estímulos a proporciones cognitivas y comportamentales" Para Zajonc la categoría es "una unidad de organización cognitiva"; pudiendo afirmarse que existe una categoría cuando dos o más sucesos diferenciados son tratados como equivalentes. La categorización, desde un enfoque cognitivo, supone una forma de reducir la gran complejidad de estímulos del medio ambiente a los que el sujeto ha de enfrentarse, destacando, en este proceso de asignar objetos a categorías, dos aspectos cognitivos fundamentales: la simplificación del ambiente por medio de la acentuación de diferencias.

La mayoría de los investigadores en este área consideran la categorización como un proceso cognitivo esencial para la vida social de los individuos y para su adaptación

al medio social, ya que una de las funciones básicas de los seres humanos es separar el medio ambiente en clasificaciones. Para Tajfel (en Torregrosa, y Sarabia, la categorización social consiste en "un proceso por el que se juntan objetos sociales o acontecimientos en grupos equivalentes, desde la perspectiva de los actos de un individuo, de sus intenciones y de su sistema de creencias". Tajfel considera el proceso de la categorización social como una condición sine qua non para la supervivencia de los individuos o de los grupos. Representa un fenómeno esencial para orientar los comportamientos sociales y para mantener y crear los valores, las normas y las creencias. Constituye un sistema sociocognitivo que crea, orienta y define la situación concreta de un individuo en la sociedad.

Las opiniones de Tajfel nos sirven de base para hacer hincapié en la importancia que el proceso de la categorización social cobra para el individuo, ya que es el mecanismo que le permite encontrar su lugar en la sociedad. Sería imposible tratar de definir a cualquier ser humano sin hacer referencia, de algún modo, a alguna de las categorías sociales que están conformando su identidad, o a alguno de los mecanismos y procesos que están contribuyendo a su formación. En definitiva, sin hacer referencia al sistema de categorización social que le rodea. A este respecto afirma Tajfel: "Cualquier sociedad que contenga diferencias de poder, status, prestigio o grupos sociales (y todas las tienen), nos sitúa a cada uno de nosotros en una serie de categorías sociales que llegan a ser parte importante de nuestra autodefinición".

Sin embargo la información sobre el receptor con la que, hasta ahora, ha contado el creativo publicitario dejaba de lado esta importante partida, centrándose en los aspectos psicológicos y motivacionales. La incorporación de ciertas variables socio-demográficas, tales como edad, sexo, nivel de renta, etc, ha sido la única información de carácter social con la que ha contado el constructor del mensaje. Es éste uno de los fallos que presenta la investigación sobre el receptor, previa a la elaboración del mensaje, y que tendría que ser subsanado si se quiere que los datos que aquella proporciona ofrezcan validez ecológica.

Los grupos sociales

Los grupos aparecen como una consecuencia de los procesos de categorización que llevan a cabo los seres humanos para tratar de comprender y ordenar su medio ambiente. Surgen al establecer compartimentaciones o clasificaciones que van a servir para que los individuos se sitúen y establezcan diferencias con los demás. El ser humano desde que nace vive en grupos. Todo su proceso de socialización, su integración a las diversas instancias sociales que van a conformar su personalidad como ser social, y su interacción con el resto de individuos y estamentos sociales lo va a llevar a cabo en relación a y determinado por unos grupos que van a llegar a ser parte integrante de su personalidad y de su comportamiento.

La noción de grupo social es una noción semánticamente rica, que puede hacer alusión a muy variados aspectos de la vida del ser humano en sociedad. Es por ello, que no existe una definición general de grupo, ya que el término se presta para calificar diferentes situaciones, siendo además diversos los criterios que pueden emplearse para establecer la definición. La mayoría de las definiciones dadas desde la Sociología y la Psicología Social presenta una noción de grupo social con una materialidad física que se concreta en unas prácticas interactivas específicas. Así para el sociólogo Bernhard Schäfers "un grupo social consta de un determinado número de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción, y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento de nosotros). Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal son necesarios un sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada grupo".

Para Schäfers esta definición, u otra parecida, es la que se ha impuesto en el habla cotidiana y en la concepción práctica de grupo.

Por su parte, Vander Zanden psicólogo social, da una breve pero interesante definición. Entiende por grupo "dos o más personas que comparten un sentimiento de unidad y están ligadas por pautas de interacción social relativamente estables". Estas son las formas más usuales de entender el grupo social, pero existe otra con-





cepción más genérica, aunque no por ello menos explicativa, que está presente para muchos individuos, y que actúa como elemento referencial en gran número de las interacciones que constituyen su vida cotidiana; incluso permite explicar numerosos acontecimientos y cambios sociales. Es más, permite entender la reacción de los consumidores ante determinados tipos de propuestas que hace la publicidad para la promoción de los productos que anuncia.

Esta otra interpretación, que es a la que me voy a referir en este artículo, alude a que el grupo es una entidad cognitiva que tiene sentido para un individuo o conjunto de individuos en un momento dado. Interpretación que contempla el hecho de que, en la realidad, los grupos que nos afectan (en el sentido de incidir en nuestra propia identidad), no tienen siempre una materialidad, no están constituidos por entidades físicas, sino que son más bien entidades cognitivas. Hecho éste que veremos con más claridad al aludir a los grupos de referencia. Son estados anímicos, modelos o imágenes mentales que se perciben con diverso grado de conciencia. Son producto de las definiciones sociales y se crean a través de los procesos de interacción.

Existen, además, tres componentes que definen - según Tajfel - la pertenencia a un grupo:

- a) **Cognitivo.** Es la conciencia del individuo de pertenencia a un grupo
- b) **Evaluativo.** Supone la adición de un valor (positivo o negativo) al hecho de pertenecer a un grupo, o a la noción de grupo.
- c) **Emocional.** Conlleva el añadido afectivo (amor/odio, agrado/desagrado) a los dos componentes anteriores respecto al propio grupo o respecto a otros grupos que mantienen ciertas relaciones con él.

En cuanto a las clases de grupos que afectan a la configuración de la dimensión social del individuo, podemos hablar de grupos de pertenencia y de referencia. Los primeros incluyen a los primarios y secundarios, grupos de pertenencia real por parte del individuo, y que cumplen la importante misión de proporcionarle un conjunto de normas, valores y pautas de comportamiento que van a ser decisivos para su comportamiento social. Pero no toda la acción social de la persona es determinada por la acción normativa de estos grupos de pertenencia, sino que existen numerosas situaciones en las que se hace presente la acción normativa de otros grupos ajenos, ejerciendo, de hecho, una influencia superior a la de los grupos a los que pertenece el individuo. Este hecho ha llevado a los psicólogos sociales a reconocer la presencia de los llamados grupos de referencia, que juegan un papel de gran importancia en la comunicación publicitaria. El concepto grupo de referencia procede de las investigaciones de Newcomb sobre la influencia social llevadas a cabo en la segunda mitad de los años veinte, y que publicó en la década siguiente. El término grupo de referencia hace alusión a la unidad social con la que se identifica una persona, y cuyos criterios o patrones utiliza para definir su propia conducta y evaluarla. Uno de los aspectos más interesantes de los grupos de referencia es que la filiación es producto de una identificación psicológica, hecho éste al que se hacía alusión al abordar la noción más genérica de grupo social.

Por consiguiente, la idea fundamental es que los grupos sociales no constituyen en sí mismos grupos de referencia, sino que únicamente lo son cuando una persona establece una relación con ellos. También es interesante aclarar que, en ocasiones, no son personas quienes constituyen el punto de referencia o anclaje, sino las normas, valores y pautas de comportamiento que ellas representan, así como sus actitudes, criterios y puntos de vista. Pero, en definitiva, el término grupo de referencia se utiliza genéricamente para aludir a alguna de las variedades en que se manifiesta: grupos, personas o categorías de referencia. Siendo su función principal la de ofrecer al individuo una visión del mundo y de sí mismo, así como un marco de referencia en el que integrar y organizar sus percepciones, proponiéndole modelos y normas de comportamiento.



La identidad social

Si los grupos y el resto de categorías sociales constituyen las referencias para la vida social de los individuos, la identidad social es el mecanismo por medio del cual adquirimos conciencia de nuestra condición social. La participación en la sociedad, y la intervención en los diversos procesos interactivos que configuran la vida social, hace que tengamos que plantearnos nuestra identidad - quiénes somos - en términos sociales. Al igual que atribuimos significado a los objetos, personas y situaciones de la realidad circundante, hemos de conferir un significado al sí-mismo. La identidad) es el sentido que cada persona tiene de su lugar en el mundo y el significado que consigna a los demás dentro del contexto más amplio de la vida humana. Nos relacionamos con los demás en virtud no tanto de lo que realmente -objetivamente - somos, cuanto de lo que creemos ser y creemos acerca de los demás. Es decir, nos basamos, para mantener contacto con los demás, en nuestra propia identidad. El concepto del sí-mismo está muy ligado al de identidad, hasta el punto de que algunos científicos sociales los emplean como sinónimos. De hecho, el concepto del sí-mismo tiene un origen mucho más antiguo que el de identidad. Tiene sus orígenes en la psicología de William James, quien lo definía como la suma de todo aquello que un individuo puede llamar propio ⁷. En cambio, el concepto de identidad empezó a cobrar relevancia en la década de 1960 con la divulgación de la obra de Erik Erikson.

El sí-mismo es la conciencia que tiene el propio sujeto de él, pero en un marco de referencia socialmente determinado. Aspecto éste realmente importante, pues lo que viene a poner de relieve es que la conciencia de la propia identidad la toma el sujeto, no a título individual, en función de sus características personales, sino en relación al contexto social en el que vive y actúa. La conciencia de sí-mismo es uno de los requisitos que se le plantean al individuo para realizarse como persona. Para Henri Tajfel la identidad social es aquella parte del autoconcepto de una persona que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo social, junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia. La idea central defendida por Tajfel, y que en este artículo quiere ser destacada, es que el individuo es miembro, durante toda su existencia, de numerosos grupos sociales - ya sean de pertenencia o de referencia - , contribuyendo esa pertenencia, positiva o negativamente, a la imagen que cada uno tiene de sí mismo.

Lo que el grupo proporciona al sujeto es la seguridad de considerarse a sí mismo como un miembro social. Sintiendo más integrado en tanto en cuanto ese grupo le proporcione los medios de considerarse un miembro social de forma acorde con la propia imagen. En otras palabras, los individuos se integrarán en mayor medida a ciertos grupos, o sentirán que lo están, cuando éstos sean capaces de proporcionar ciertos aspectos satisfactorios de la identidad social del individuo. En opinión de Berger el individuo se reconoce a sí mismo por medio de identidades creadas - definidas - socialmente, convirtiéndose en realidad a medida que vive en sociedad. Consecuentemente, tenderá a adscribirse a aquellos grupos a través de los cuales se encuentre más y mejor a sí mismo. Apareciendo, de esta manera, la identidad social de los sujetos como una consecuencia de los procesos cognitivos que compartimentan la realidad en categorías, y de los procesos de adscripción grupal.

El receptor del mensaje publicitario como individuo social

La descripción del entorno social que rodea al individuo nos ha servido para evidenciar la dimensión social del receptor de los mensajes publicitarios. Es, por encima de todo, y sin poder desprenderse de su condición, un individuo social. Cualquier parcela de su comportamiento, incluida la interacción que establece con la publicidad, va a estar profundamente determinada por esta circunstancia. La conclusión a la que llegamos tras, la exposición del apartado anterior, es que el receptor vive en un medio social categorizado que está regulado por una serie de valores y mecanismos cognitivos, actuando, en cualquiera de las formas en que se manifiesta la conducta social, de acuerdo y según ellos. Aunque, como ya hemos dicho, la captación de la publicidad constituya una actividad individual, el receptor no puede desprenderse de su condición social, "contaminando" esa circunstancia el modo en que esta actividad cognitiva se lleva a cabo. Esto significa que, de acuerdo con lo expuesto con anterioridad, el receptor vive adscrito, en su vida cotidiana, a una serie de categorías sociales que van a ser determinantes para su propia de-





finición como miembro de la sociedad a la que pertenece. El bagaje social con el que cuenta al interactuar con los mensajes publicitarios, y que va a condicionar su reacción ante los mismos, está formado, básicamente, por su inclusión en uno o más grupos sociales.

Bien sean grupos de pertenencia -familia, trabajo, amigos,- o de referencia -diferentes categorías grupales de las que cognitivamente se siente miembro o bien desearía sentirse incluido -, el grupo va a representar un "punto de anclaje" para el receptor, proporcionándole la imagen de la realidad que posee y condicionando su modo de actuación. Lo que exista como realidad para él va a venir determinado por lo que su grupo o grupos tengan consensuado como tal realidad, tratando de permanecer como entidades diferenciadas frente al resto de categorías grupales, para mantener su propia coherencia y consideración positiva. Aunque el contacto del receptor con la publicidad sea individual, los valores, normas y creencias de su grupo van a estar "tamizando" la interpretación que de los mensajes publicitarios haga. Asimismo, sus estilos de vida, actitudes ante el entorno y pautas de comportamiento van a ser los puntos de referencia en función de los cuales interpretar estos mensajes. También el mecanismo de consecución y mantenimiento de su autoestima como miembro social va a intervenir frente a la publicidad, al igual que en otro tipo de interacción social, protegiéndole de aquellos contenidos que pudieran dañar su propia consideración. Aceptando, de forma análoga, aquellos mensajes que favorezcan su identidad social.

Vemos, como conclusión de lo expuesto, que la reacción de los receptores ante la publicidad no puede desvincularse de su contexto o situación social más inmediata, ya que es, precisamente, por ese contexto por el que adquiere su esencia como miembro de la sociedad a la que pertenece. Si esto es así, no cabe otro planteamiento del receptor publicitario que no sea en función de y en relación al contexto social que le rodea. Lo contrario, significaría utilizar una concepción del receptor publicitario "vacía" de significado social.

Investigación psicosocial y construcción del mensaje publicitario

Tras lo expuesto en los epígrafes anteriores, puede afirmarse que la investigación psicosocial del receptor - los grupos sociales que determinan su propia identidad, sus valores, estilos de vida, normas de actuación, etc, - va a constituir uno de los factores clave para la construcción del mensaje publicitario. Ayudado por la investigación, el creativo publicitario va a poder conocer las características definitorias de los diversos grupos de población a los que dirigir sus mensajes. Pero, además de conocer al destinatario de su mensaje, la investigación psicosocial va a suponer para el profesional publicitario una fuente de significados que, incorporados adecuada y estratégicamente al mensaje, le van a permitir incidir de manera efectiva en sus públicos específicos. La naturaleza persuasiva de la comunicación publicitaria pasa, necesariamente, para la consecución de sus objetivos, por la convicción - bien sea por vía racional o emocional - de sus audiencias. Y una de las maneras más efectivas de conseguirlo consiste en utilizar argumentos y planteamientos comunicativos que encajen y coincidan con los poseídos por los diferentes grupos de población a los que se dirige la publicidad.

De este modo, la investigación psicosocial del receptor puede proporcionar información acerca de dichos planteamientos y esquemas vitales. Recientes investigaciones, como la llevada a cabo por "Signs of de Times" ⁸ sobre la llamada Generación Next española (jóvenes con edades comprendidas entre los 12 y los 24 años), nos descubren las claves de comportamiento que mueven a este sector de la población, y, consecuentemente, nos permiten entender algunas de las estrategias marketinianas y comunicativas que hay detrás de marcas como Diesel Jeans, Pepsi, Benetton, y otras muchas, dirigidas a este sector juvenil. Pero una de las características más relevantes del contexto social es que no es permanente, sino mutable. Los distintos elementos y aspectos que lo conforman - normas, valores, formas de comportamiento, estilos de vida- van cambiando como consecuencia de la dinámica social y de los continuos procesos de interacción entre los individuos. Así sucede con los valores, uno de los elementos contextuales de más importancia que actúan como un factor de clasificación social. Son uno de los principios organizativos que emplean los individuos y los grupos para ordenar, clasificar y estructurar el mundo social. Es aquello que es relevante para un determinado grupo, impulsándole a obrar de



una manera acorde con dicha preferencia social. Ello significa que el constructor del mensaje - el creativo publicitario - ha de estar al tanto de los cambios que experimenta la sociedad, y, sobre todo, de los valores que los distintos grupos de población van incorporando a sus comportamientos y formas de vida.

De lo contrario, la publicidad seguirá reproduciendo valores, pautas de comportamiento antiguas, desfasadas y desconectadas de las personas a las que se dirige, perdiendo los mensajes capacidad de comunicación y de persuasión. Pues a nadie convence aquello que se presenta alejado de nosotros. Y esto es lo que está ocurriendo en parte de la publicidad española actual. Algunos mensajes siguen reflejando valores que ya resultan trasnochados y que se han ido quedando en el camino.

Eso sucede con la publicidad que recurre a cierto tipo de "machismo" que ya a nadie convence, o a cierta "femineidad" que provoca más reacciones que adhesión entre las consumidoras. Y con valores como el prestigio, el éxito, y aquellos referidos a relaciones personales, calidad de vida, etc. Lo que pasa es que la sociedad está cambiando, y también lo están haciendo los principios que la rigen y que mueven a actuar a los individuos. Fruto, todo ello, de la dinámica a la que está sometido el contexto social. Así, están surgiendo nuevos valores que apelan a los sentimientos y a los estilos de vida de los tiempos que estamos viviendo. Son unos valores más profundos y auténticos, menos superficiales que los que hasta ahora ha propagado la publicidad, y, sobre todo, más humanos en el sentido de que están basados en los propios valores éticos de los consumidores. Se hace, pues, necesario revisar los viejos planteamientos y adecuarlos a las necesidades del consumidor actual, que está demandando un tratamiento más acorde con la realidad social que está viviendo y que él mismo está configurando.

La investigación psicosocial del consumidor presenta un enorme interés para el creativo publicitario ya que le está desvelando, en la actualidad, las tendencias que empiezan a mostrar los mercados cara al futuro, y que, conocidas por él, le van a permitir la posibilidad de ir adaptando sus mensajes a la nueva realidad social de sus públicos. El reciente estudio llevado a cabo por el grupo Euro RSCG9 en más de veinte países, sobre las actitudes y comportamientos de los consumidores y sobre la posible evolución de los mismos, ha desvelado las características que presenta el consumidor actual y sus tendencias para el futuro. El estudio pone de relieve la emergencia de nuevos valores como el diálogo, la afectividad, el fervor, las emociones, etc, y el establecimiento de nuevas costumbres basadas en fenómenos como el retraso de la edad del matrimonio, una elevada tasa de divorcio con la consiguiente aparición de un mercado nuevo de hogares unipersonales, y una mayor esperanza de vida que llevará aparejado el resurgimiento de un nuevo mercado de la tercera edad formado por personas mucho más jóvenes que hasta ahora. En definitiva, el estudio del grupo Euro RSCG ha puesto de manifiesto la existencia de una serie de cambios psicosociológicos que están alterando el perfil de los consumidores del futuro, sus estilos de vida y sus comportamientos. Entre estos consumidores, se encuentran los que MERIC, la unidad de investigación de Mc Cann Erickson, ha denominado La primera generación digital. Se refiere a la generación compuesta por un grupo de edad que va desde los 18 a los 29 años, y que incluye jóvenes de Estados Unidos, Europa Occidental (Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia y España) y Japón).

Se trata de un nuevo tipo de generación. No es el producto de una evolución, es una generación que ha crecido en un mundo digital, y esto está provocando un cambio estructural tanto en las percepciones, como en las actitudes y los comportamientos, lo cual tiene un impacto directo sobre su relación actual y futura con el mercado. Son gente que tiene un conocimiento extremadamente alto de los lenguajes y técnicas de la publicidad y el marketing, lo que plantea un reto a los anunciantes - y a los constructores de los mensajes publicitarios - a la hora de comunicarse con ellos. El estudio pone de manifiesto que esta generación está definida por variables psicográficas, no demográficas. Esto hace que sean una generación de individuos, no un grupo homogéneo. Son personas con una gran necesidad de individualidad, y cuyas particularidades habrá que conocer e investigar para poder establecer, a través de las técnicas publicitarias y de marketing, un canal de comunicación, y poder dirigirse a ellas con un mismo código, aquel que dicten sus valores, estilos de vida y hábitos de comportamiento y consumo.





La mayor preparación de los consumidores ante los lenguajes empleados por la publicidad y las nuevas tecnologías, exige de los profesionales publicitarios un mayor conocimiento de sus receptores para poder dirigirse a ellos de la forma que éstos están demandando. La creación de mensajes dirigidos a grandes públicos empieza a dejar paso a otros más personalizados que den la sensación al receptor de que se le está hablando de tú a tú, y de que se han tenido en cuenta sus necesidades y características concretas.

El futuro, que ya empieza a despuntar, está planteando un reto a los responsables publicitarios, en el sentido de que son los cambios que ya se están produciendo en la sociedad de consumo, los que van a tener que marcar un nuevo rumbo en el modo de hacer la publicidad para poder conectar e impactar en el consumidor del futuro, el consumidor de la generación que se avecina: la generación 2000.



LECTURA SELECCIONADA N° 1

ARTÍCULO. "Publicidad social: enfoques y métodos de análisis. La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria". Antón, Álvarez Ruiz. Creativo de Red Cell (WPP Group).

En los últimos tiempos, ha crecido el interés investigador sobre un hecho que está cobrando relevancia en los medios de comunicación: la denominada publicidad social. Y aunque los trabajos se realizan desde varias perspectivas dentro de las Ciencias Sociales suelen tratar de buscar visiones integradores.

En este escrito deseamos ofrecer algunos elementos de reflexión sobre las áreas metodológicas básicas desde las que pueden abordarse el estudio de las campañas de publicidad social y sus efectos sobre la ciudadanía. Ello nos ayudará a comprender mejor los mecanismos de dichas campañas, cómo actúan y cuándo y porqué resultan útiles.

Pero antes, debemos recordar que las campañas de publicidad social —sobre todo por comparación con las campañas comerciales— suelen operar con una gran lentitud: se tarda más tiempo en apreciar sus influencias; pero, también, cuando cesa la emisión de contenidos publicitarios, el cambio inducido y las consecuencias observables son más persistentes en el tiempo.

Sin duda, estos ritmos pausados y los lapsos de respuesta prolongados están relacionados con las esferas personales sobre las que actúa la publicidad social: mientras la publicidad comercial busca generar una influencia muy inmediata sobre el comportamiento para incitar a la acción (compra de un producto) y obtienen una "conversión táctica" del consumidor, la publicidad social por el contrario debe seguir un proceso más largo y profundo para modificar las creencias, las ideologías y cambiar las actitudes a largo plazo.

Por ello, en los trabajos de investigación sobre publicidad social, resulta interesante tratar de indagar los efectos inducidos a largo plazo.

Además, todas las campañas actuando en conjunto generan con el tiempo una serie de efectos indirectos que superan el objetivo concreto de cada campaña, efectos que se interconectan entre ellos y que son los que acaban modelando un auténtico cambio en la mentalidad del público receptor.

Cuatro grandes abordajes metodológicos

Metodológicamente, podemos agrupar en cuatro grandes áreas los trabajos realizables según el enfoque con el que abordan el estudio de las campañas de publicidad social (lógicamente pueden combinarse varios de estos enfoques).

- La primera sería abordar el planteamiento de marketing de estas campañas, es decir, sus estrategias, sus planteamientos dentro de la competencia publicitaria de los diferentes anunciantes de corte social.



- La segunda es el estudio de los contenidos, de las imágenes y de los valores proyectados en las campañas. Esta es una actividad típica practicada intensivamente en las facultades de Ciencias de la Información desde la óptica de la retórica (la semiótica), analizando los ejercicios propuestos, las imágenes y significantes emitidos, los lenguajes y códigos utilizados... También es practicada por otros agentes de la comunicación como agencias de publicidad y anunciantes, éstos desde una óptica muy pragmática basada en "qué elementos percibe y recuerda el espectador" de las campañas de publicidad.
- Una tercera sería estudiar estas campañas desde el proceso individual que desencadenan en cada espectador, es decir, cómo afectan a la percepción, cómo actúan en la mente y qué recursos psicológicos movilizan para sensibilizar al público ante determinados problemas de orientación social.
- Finalmente, la cuarta de estas grandes áreas metodológicas sería la medición del cambio social inducido o activado por las campañas, acudiendo a los conocimientos de la sociología y a las técnicas de muestreo.

Investigación sobre el marketing social

La primera de estas áreas es la más muy novedosa. Se ocupa del naciente marketing social, los objetivos y las estrategias de la campaña para entrar en la mente del espectador y posicionarse en ella (RIES y TROUT, 1993).

En publicidad comercial, esta es una tarea desarrollada por los planners o nuevos estrategas de la publicidad. La figura del planner se creó en la segunda mitad de los años 60 en Inglaterra y se encuentra relativamente implantada en el mercado publicitario europeo, incluido el español. Generalmente los planners trabajan en el ámbito de las agencias de publicidad o en gabinetes especializados, tratando de localizar los insights o creencias profundas que el público tiene sobre un determinado producto o actitud de vida, para descubrir una nueva disposición desde la que comunicar los valores del producto en consonancia con la óptica del consumidor.

Los planners también trabajan en el planteamiento previo de las campañas sociales con este doble objetivo de encontrar un posicionamiento adecuado a la institución y de dirigir sus actuaciones de comunicación en perspectiva según las tendencias del público.

Desde luego, para que una campaña de publicidad consiga cambiar la sensibilidad de las personas, no puede ir por completo a contracorriente de las preferencias sociales. Tiene que apoyarse en alguna, preferentemente si consigue detectar una de esas llamadas "tendencias emergentes", para crecer con ella y tratar, en cierta forma, de modelarla, conduciendo la sensibilidad social del público hacia los intereses o los objetivos de la campaña. Descubrir estas tendencias y apoyarse en ellas aplicando la estrategia más adecuada es la difícil labor de los estrategas del marketing social.

Pero por su novedad, el estudio de estas técnicas, está actualmente poco desarrollado y requiere grandes dosis de sutileza. No obstante, vista la presente proliferación de campañas sociales - profundizaremos en ello más adelante- y por la necesidad que acusan los agentes comunicadores de posicionarse ante el público y deslindarse entre sí, creemos que resultará un campo de trabajo muy interesante y que cuenta ante sí con un gran futuro.

Investigación sobre el lenguaje y los contenidos

Esta segunda área, que abarca el estudio de los contenidos, de las imágenes proyectadas y de los lenguajes utilizados por la publicidad social es, en sí misma, la tarea más abordable, la más inmediata y la que cuenta con un mayor número de aproximaciones. Y debemos dedicarle más espacio porque el análisis de contenidos encierra además la propia evolución histórica de las campañas de publicidad social.

En sus orígenes, la publicidad social se encontró con un serio problema expresivo que fue, precisamente, la falta de un lenguaje propio e identificativo. Esta nueva publicidad no podía servirse de los códigos habituales en las campañas comerciales: demostración del producto, pruebas comparativas, presentador hablando a cámara.



En aquellos tiempos en los que se hacían muy pocas campañas sociales (GONZÁLEZ Y GONZÁLEZ, 1979) un buen número de ellas construían sus campañas refugiándose en una apelación comercial (la Unicef en sus tarjetas de felicitación de Navidad, la Cruz Roja en la promoción de los décimos para sus sorteos, etc.) desde la cual articulaban su discurso hacia la ciudadanía.

Por su temática y su excepcionalidad, estas campañas eran recibidas por el público espectador como un oasis dentro del panorama publicitario general. La propia enunciación de pertenecer a un tema social creaba expectativa y elevaba la trascendencia de la campaña por encima de su ejecución publicitaria. Y, en efecto, la mayoría de las veces bastaba con mencionar el problema social de referencia para provocar la sensibilización del espectador.

Las campañas eran simples, directas, muy poco elaboradas creativamente y en ellas, la información sobre el problema social primaba sobre la persuasión. En muchos casos, bastaba utilizar lenguajes y recursos expresivos primarios —blanco y negro, filmaciones reales o con tono de verismo, estilo documental o de programa informativo— para que los espectadores identificaran que se estaba hablando de un tema de interés público. Comparada con la situación de hoy en día, estas primeras aproximaciones creativas, pioneras en la elaboración del lenguaje de la publicidad social, estaban muy poco elaboradas retóricamente. De hecho, si hubieran hablado en un lenguaje más elaborado, los espectadores quizás podían haber decodificado negativamente estas primeras campañas al interpretar que se había frivolidado el mensaje, con la consiguiente pérdida de credibilidad.

Pero a medida que aumentó la concurrencia publicitaria en temas sociales y el público se fue acostumbrando a los nuevos códigos, aumentó la necesidad de recurrir a fórmulas más retóricas y se ensayaron nuevos códigos de comunicación, la mayoría de las veces con éxito.

Así, la comunicación en temas sociales fue desarrollando y construyendo un lenguaje propio, alejado del de la publicidad comercial, lenguaje que, además de acotar el campo semántico de actuación de "lo social" en el que operaban los emisores publicitarios de campañas sociales, fue acostumbrando progresivamente al espectador a propuestas más sutiles, ganado en atencionalidad, en recuerdo y en brillantez creativa.

La peculiaridad del caso español

Resulta llamativo que en España —donde los temas sociales estuvieron relegados durante décadas— la publicidad social haya alcanzado una situación tan madura en cuanto a desarrollo, calidad y profusión.

Nuestro país acumulaba un notable retraso histórico en su evolución política y social hacia finales de los años 70. El asentamiento del Estado democrático provocó durante la década de los 80 una aceleración de la dinámica social que permitió cubrir en pocos años el tiempo perdido, lo que también propulsó la evolución de la publicidad social.

Esta etapa coincidió con la emergencia de la creatividad española en el panorama internacional, que destacó en todas las áreas de la publicidad comercial pero, muy especialmente, en las campañas sociales. En nuestro país se crearon enfoques muy novedosos en publicidad social, que competían y ganaban premios en los festivales internacionales de publicidad, llamando la atención de otros países, que así conocieron e importaron estas fórmulas españolas.

Por otra parte, España constituye un caso especial en el panorama internacional en cuanto a su descentralización de la administración territorial, sobrevinida como consecuencia del desarrollo de la estructura autonómica, que favorece la profusión de campañas de publicidad social.

Encontramos primero a la Administración central, principalmente a través de ministerios como los de Sanidad, Medio Ambiente, Asuntos Sociales, o entidades como el Inmerso, la Dirección General de Tráfico, etc. También están las comunidades autónomas. Y en tercer lugar, los ayuntamientos que, no hay que olvidarlo, manejan un presupuesto conjunto bastante superior al de la Administración central. Estas tres categorías de administración mantienen entre sí una sana competencia divulgando sus servicios, sus

políticas públicas y emitiendo campañas de publicidad social. La inversión que suponen estas campañas se ha mantenido levemente al alza, aunque sufriendo algunas oscilaciones, a lo largo de estos últimos 20 años.

Agentes de campañas sociales

En España, al igual que ocurre en los demás países de nuestro entorno, son especialmente tres los colectivos que actúan como agentes emisores de campañas de publicidad social:

1. Históricamente, las primeras, fueron las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y las agrupaciones y colectivos de personas afectadas por la marginación: Cruz Roja, Cáritas...
2. Posteriormente, los tres estamentos citados de las administraciones públicas: Administración central, comunidades autónomas y ayuntamientos, que se incorporaron a la concurrencia publicitaria primeros de la década de 1980
3. Por último, —y especialmente tras la aparición de la Ley de Fundaciones promulgada en España en 1984— también han entrado en juego entidades comerciales y otras instituciones privadas que operan en el ámbito de lo social: bancos y cajas de ahorros, empresas del sector de la energía, fundaciones, etc., que han comprobado que así, se dotan de imagen sociosensible y mejoran su reputación ante la ciudadanía.

Además de estas entidades comerciales operantes en el ámbito de lo social, en épocas recientes hemos presenciado cómo algunos anunciantes de publicidad comercial —esta última siempre atenta a la explotación de nuevos recursos expresivos— han aprovechado el camino andado por otros, asumiendo los lenguajes explorados por la publicidad de temas públicos y provocado un deslizamiento de las campañas de sensibilización desde sus terrenos originales y auténticos hacia fines marcadamente utilistas. De esta forma asistimos a un proceso en el que se van difuminando las barreras entre la publicidad social y la publicidad comercial.

Pero, al margen de que los espectadores puedan criticar el exceso de oportunismo y la falta de honestidad que exhiben muchas de estas “campañas comerciales en clave social”, tenemos que ser prácticos a la hora de analizarlas. Debemos de aceptarlas, cuando menos, como prácticas de publicidad social en cuanto que intervienen en y modifican el escenario de la comunicación persuasiva social, sus imágenes y sus lenguajes. Debemos estudiar su desarrollo y sus influencias; y en algún caso podremos encontrar que estas campañas también producen efectos sociales positivos que trascienden al fin inmediato para el que fueron creadas, aunque actualmente parezca que estas prácticas diluyen valores que merecerían conservarse intactos.

Así, la publicidad de lo social, tras cubrir una etapa de gran expansión en cuanto a fórmulas y recursos retóricos, a estrategias y “formas de ataque”, se encuentra en la búsqueda de nuevas propuestas expresivas, ahora que ha perdido aquel patrimonio exclusivo que antes disfrutaba sobre el lenguaje, los valores y los temas sociales.

Investigación del cambio individual

Un tercer área de estudio sobre la publicidad social, y ya entrando en los efectos desencadenados, abarcaría el intento de analizar el cambio individual, lo que ocurre en la mente de cada espectador, examinando los cambios de actitud, sus pautas y las conductas en sí mismas aplicando los conocimientos de los que nos provee la psicología.

Pero, ¿puede realmente la publicidad impulsar cambios de actitud efectivos, modificando la opinión personal, las creencias o los prejuicios que una persona en concreto puede tener sobre un tema? Como es ampliamente aceptado, la actitud se basa en tres componentes generales: un primer elemento de tipo informativo (“qué conozco sobre un determinado tema”), pues sin conocimiento de un asunto no hay actitud; un segundo elemento de tipo valorativo o afectivo (“qué siento hacia ese tema”); y un tercer elemento, que define claramente el comportamiento, de predisposición para la acción (“cómo pienso actuar hacia dicho tema”) (BUCETA 1992).



Las campañas de publicidad social pueden modificar actitudes, incluso profundamente arraigadas, actuando directamente sobre el primer componente; es decir, aportando información adicional de forma que se modifique la opinión del espectador (por ejemplo, ampliando u profundizando la visión que tenía anteriormente de un problema) o ofreciendo nuevos puntos de vista para que, al cambiar la perspectiva de enfoque, también cambie la valoración del problema.

Particularmente, nosotros pensamos que las campañas actúan además, por la propia naturaleza de la comunicación publicitaria —y aunque este aspecto ha sido escasamente investigado—, sobre el segundo componente de la actitud. Resulta evidente que las campañas de publicidad no sólo aportan información sino que consiguen que ésta sea presentada al público revestida de un tono afectivo que desea promover la implicación sentimental del espectador. Y si este último establece lazos afectivos con el problema social expuesto, es porque ha modificado el segundo componente de la actitud.

Igual que otras comunicaciones de orientación persuasiva, la publicidad social incorpora nuevas imágenes y nuevos sentimientos en la mente del espectador, que desequilibran el orden que éste había establecido. Para eliminar la disonancia resultante el espectador debe buscar un nuevo equilibrio, lo que le obliga a un replanteamiento de sus puntos de vista o, por hablar en términos más técnicos, a modificar su actitud.

A pesar de expresarlo de una forma un tanto mecánica, como acabamos de hacer, en líneas generales esta es la secuencia-modelo que utilizan las campañas de publicidad. La psicología, estudiando estos aspectos, nos puede proporcionar importantes elementos en la investigación de los efectos de la comunicación social, en los mecanismos que atenúan los prejuicios, provocan el cambio de actitud y acaban desencadenando cambios en el comportamiento.

Lamentablemente esta parcela requiere estudios específicos de campo. La publicidad comercial ha realizado un elevado número de estudios sobre la percepción de las campañas e intenta comprender cómo actúan sus anuncios en la mente del consumidor, pero tienen un planteamiento tan marcadamente pragmático que sólo se ocupan del cambio de comportamiento a niveles muy superficiales y resultan poco útiles para averiguar cómo se produce la conversión en temas sociales, lo que necesariamente requiere, como antes afirmábamos, la transformación de creencias, convicciones e ideologías profundamente afincadas en la mente del espectador.

Investigación del cambio grupal

Esta área de estudio llega como consecuencia directa del punto anterior, pero extrapolada del individuo al grupo. O, dicho de otra forma, es la consecuencia en términos de actuación colectiva y práctica del cambio de actitud psicológico individual producido anteriormente.

Sabemos que las personas actúan muy mediatizadas por el grupo, movidas en gran medida por los patrones referenciales del colectivo al que pertenecen. Resulta significativa la visión que nos ofreció Solomon Asch sobre el experimento de Newcomb; desde entonces sabemos que si la opinión predominante en el grupo cambia de dirección —o incluso si se supone que existe dicho cambio— los miembros del grupo variarán su comportamiento adaptándolo a la nueva situación para no quedarse marginados de su grupo social.

¿Cómo operan en este ámbito las campañas de publicidad social?

Además de los cambios comportamentales creados en el ámbito del área anterior, donde nos referíamos a los procesos psicológicos, cobran aquí especial importancia las imágenes publicitarias que actúan sobre los patrones sociales de referencia. Así, al emitir modelos integradores que pueden percibirse como "socialmente aceptados por una amplia base social" —pues al aparecer en los medios de masas adquieren esa categoría referencial— las campañas obligan al individuo a actuar conforme a esos modelos integradores, aunque no los acepte plenamente, para seguir permitiéndole su identificación con las pautas del grupo y garantizarle su permanencia en el seno del mismo.

Podemos aportar otro elemento que opera a favor de la persuasión: es conocido que las personas más impermeables al cambio social suelen ser, en un grado acusado, los individuos intransigentes y los que ostentan un bajo nivel de autoestima. Y precisamente son este grupo social de personas los que, al tener una opinión de las cosas menos consolidada, muestran un mayor nivel de permeabilidad ante la acción persuasiva de la publicidad social.

Los cambios sociales de este tipo son detectables y medibles mediante encuestas y estudios de opinión que investiguen el cambio en el plano teórico (“qué piensa Vd. de...”, “qué haría en caso de...”) o en el plano práctico, analizando los cambios de comportamiento de los colectivos sociales ante diferentes sucesos.

Tipos de estudios psicosociales

Para abordar la metodología desde el cambio personal (psicología) o grupal (sociología) se requiere el uso de estudios de campo.

Generalmente, éstos son los estudios de opinión mediante técnicas de muestreo, que pueden estar realizados con dos tipos de metodologías marcadamente diferentes (ANDER-EGG, 1977; IBÁÑEZ, 2000) - Los de tipo cualitativo (basados en las técnicas de grupos de opinión) muy útiles para estudiar con detalle los matices de las opiniones y las pautas que las originan. - Y los de tipo cuantitativo (tests estadístico) que permiten cuantificar y desglosar porcentualmente las muestras estudiadas.

Ni que decir tiene que en ambas metodologías podemos encontrar buenos y malos estudios. Y es misión del investigador establecer en cada caso el nivel de fiabilidad de cada estudio, valorando la adecuación técnica de los elementos (muestra, diseño, aplicación metodológica...) y, sobre todo, juzgar la justeza de sus resultados y conclusiones empleando la lógica.

Actualmente se prefieren los estudios cualitativos en una primera fase, cuando se trata de enfocar el problema de comunicación y acercarse a las actitudes de los espectadores (de gran utilidad para los planners del marketing social). Por su parte, los estudios cuantitativos se utilizan para testar la eficacia y los cambios obtenidos por las campañas ya realizadas.

Institutos y gabinetes especializados realizan constantemente una gran cantidad de estudios de investigación por el encargo de empresas anunciantes, agencias de publicidad y también para entidades públicas, con el fin de conocer la situación social en general y, específicamente, para orientar las campañas de publicidad y luego para pre-testarlas, o para medir sus niveles de comprensión y eficacia. Se trata tanto de estudios de metodología cualitativa como cuantitativa.

Lamentablemente estos estudios se expurgan o se pierden, cuando podrían ser reutilizados para su uso en investigación social cuando pierden su eficacia estratégica —hecho que ocurre con bastante rapidez en los cambiantes mercados comerciales— pero conservan intacto su interés como fuente documental. Quizás en el futuro pueda convenirse a los principales anunciantes para que liberen sus investigaciones y las pongan a disposición del público estudioso interesado.

Por otra parte, también se realizan estudios de tipo general, como los desarrollados por la CEE o el Fondo Social Europeo, que nos ofrecen perspectivas desde un contexto internacional; algunos de ellos se repiten periódicamente, sobre los mismos temas y utilizando el mismo tipo de metodología, por lo que permiten observar con notable precisión la evolución de una variable en el tiempo.

Respecto a los públicos sobre los que se apliquen estas técnicas de muestreo, no debemos olvidar la “escala de penetración pública” de las campañas sociales. Sabemos que estas campañas actúan antes sobre los colectivos preconcienciados, que ostentan una mayor sensibilidad social, o sobre los colectivos más permeables (por ejemplo los jóvenes).

Como han establecido estudios realizados, en ellos operan con mayor rapidez las actuaciones de comunicación. Estos colectivos constituyen públicos—testigo o indicadores



que nos permiten medir el nivel de aceptación y penetración del cambio social inducido por las campañas, antes de que aparezcan efectos en el público en general. De hecho, ellos actúan de líderes sobre el resto de la población. Pero debemos tener la debida prudencia para no extrapolar sobre el resto de la población los resultados obtenidos en estos públicos, en los que las campañas sociales ofrecen una mayor penetración.

Para terminar, debemos insistir en la elección de un enfoque y de un sistema metodológico que sirva lo mejor posible al fin que se ha marcado la propia investigación. Un enfoque circunspeto y una metodología rígida pueden permitirnos darle profundidad a la investigación; pero un enfoque amplio y un método flexible ofrecerán resultados de gran riqueza y variedad de matices —algo valioso en las Ciencias Sociales, que deben analizar desde tan de cerca la complejidad de la persona— y el proceso de investigación puede constituir para el estudioso una tarea mucho más apasionante.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- * Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- * Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- * Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



CONTROL DE LECTURA N° 1

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales. Cada pregunta tiene un valor de cinco (05) puntos.

1. ¿Por qué son el Patrocinio y el Mecenazgo van de la mano?
2. Cómo defines la responsabilidad social corporativa
3. ¿Qué factores sociales y psicológicos intervienen en la creación de una campaña publicitaria?
4. ¿Cómo operan en este ámbito las campañas de publicidad social?
5. ¿La publicidad impulsa cambios de actitud efectivos, modificando la opinión personal, las creencias o los prejuicios que una persona en concreto puede tener sobre un tema?



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD III

Gibson, James L. / Ivancevich, John M./Donnelly, James. *Las organizaciones comportamiento: Estructura - Procesos* H. McGraw Hill. (10ma. ed).

Código Biblioteca UCCI, 658.01 G43.

La Casa y Blay, Antonio S. (2000) *Gestión de la Comunicación Empresarial*.

España: Gestión.

Putnam L., Costa J., Garrido F. (2000-2002) *Comunicación empresarial*.

Ediciones Gestión.

Rodríguez Mansilla, Darío y Opaza Bretón, María del Pilar. (2008) *Comunicaciones de la Organización*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Código Biblioteca UCCI.658.45 R75 2009



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD III

1. Un Plan de RR.PP. comprende
 - a) Análisis y planeación
 - b) Evaluación, comunicación
 - c) Acción y ejecución
 - d) Análisis, planeación, acción, comunicación, evaluación, el proceso de marketing
 - e) Responsabilidad social, evaluación, comunicación

2. En Chicago en 1982, varias personas murieron al consumir cápsulas de Tylenol (analgésico de Johnson & Johnson) que habían sido manipuladas por un criminal, que reemplazó el contenido por cianuro. La empresa comenzó una investigación informando a los medios y antepuso la seguridad de los consumidores retirando inmediatamente el producto en el mercado, medidas que se tomaron cuando el caso de intoxicación sólo se concentraba en un supermercado donde se vendía el producto.

De acuerdo a esta estrategia:

 - a) La empresa atentó contra su credibilidad
 - b) Agravó el hecho, ocasionando una pérdida de su branding
 - c) Por su imprudente reacción se ganó la antipatía de los medios
 - d) Demostró que daba importancia a su RSC





e) La empresa evadió las consecuencias políticas y publicitarias

3. Juan Pérez posee una empresa de abastecimiento de material de oficina. Este hace la entrega de sus productos todos los días a las 05:00 de la tarde a sus clientes. Sin embargo, el día viernes el camión de reparto tuvo varios problemas y no entregó su material a tiempo. En consecuencia, Juan ofrece disculpas a sus clientes y les ofrece un descuento adicional a sus clientes explicándoles que su pedido llegará de todas maneras. Este acto de fortalecimiento de autoridad corresponde a:

- a) Las necesidades del cliente ante todo
- b) Crear una autoridad por intermedio de los empleados
- c) Responder y satisfacer a los clientes
- d) Equipo autodirigido
- e) Expectativa del cliente

4. Este un buen ejemplo de:

En una visita al Zoológico de Chapultepec, en la Ciudad de México, fue interesante observar que la señalización para no alimentar a los animales, corría a cargo de McDonald's. Curiosamente, la cadena hamburguesería es la única compañía con presencia repetida en todo el parque. Es decir, además de poseer un restaurante en la zona de comida rápida, mantiene distintos puntos de venta más reducidos y únicamente oferentes de postres, en distintas áreas del lugar.

Es obvio que McDonald's paga por esos locales y seguramente una buena suma, sin embargo, en vez de connotarse como un comercializó excesivo, la presencia de su señalización en pro del cuidado de los animales y de algunos botes de basura cedidos al parque, generan un "good will" por parte de la comunidad.

- a) Relaciones Públicas
- b) Relaciones Humanas
- c) Responsabilidad Social Corporativa
- d) Manejo de Imagen Institucional
- e) Cultura Organizacional

5. Son las cuatro Ps que influyen en elaboración de la publicidad:

- a) Producto, precio, publicidad y producción
- b) Publicidad, promoción, proveedores y precio
- c) Producto, precio, promoción, plaza
- d) Producto, precio, programa, proveedores



- e) Publicidad, promoción, plaza y producción
6. Este cuadro representa _____ esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa:


EMPRESA = PERSONAS = SOCIEDAD

- a) Los Valores
- b) Los Recursos
- c) La Innovación
- d) La Reducción de Costos
- e) Las direcciones y gestiones
7. A través de este cuadro se puede deducir que la empresa está trabajando lo concerniente a:

FIN DE LA EMPRESA = DESARROLLO / BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y DE LA SOCIEDAD

- a) Responsabilidad Social
- b) Relaciones Públicas
- c) Ética Empresarial
- d) Estrategia Social
- e) Todas las anteriores
8. Si en un súper mercado encuentras un anuncio que dice 3 etiquetas + 5 soles: un polo, estás hablando de:
- a) Plan de medios
- b) Publicidad
- c) Fidelización
- d) Reputación
- e) Oferta
9. El primer paso para una campaña publicitaria es, cuyo fin es
- a) El lanzamiento/ despertar la atención del público;
- b) La intriga/ preparar el terreno para el despliegue de medios;
- c) El análisis situacional/ recopilar y analizar los hechos;
- d) Establecer los objetivos de la campaña/ orientar hacia el fin propuesto;
- e) El análisis situacional/ orientar los objetivos.



- 
10. La eficacia de una campaña publicitaria estará unida a la eficacia con que se trabaja:
- El mensaje;
 - El plan de medios;
 - Los soportes del mensaje;
 - A y C
 - A y B
11. Cuando se elabora un mensaje publicitario, no se toma en cuenta:
- El recuerdo inmediato del mensaje;
 - La comprensión del mensaje;
 - El tamaño de la audiencia;
 - La identificación del producto o marca;
 - La credibilidad del contenido del mensaje.
12. Es ideal para la difusión de publrreportajes, por su naturaleza audiovisual y su gran penetración:
- Internet;
 - Radio;
 - Televisión;
 - El blog;
 - El cine.
13. Entre la publicidad directa, figuran:
- Textos y fotografías;
 - Folleto y catálogos;
 - Publrreportajes;
 - Anuncios luminosos;
 - Teleavisos
14. La empresa MRW ha publicado su Memoria correspondiente al ejercicio 2005, donde se resumen y detallan todas las actividades: Duplicar la media hora de lactancia estipulada por ley; el ticket guardería para las empleadas/os con hijos menores de tres años; la jornada laboral continuada para el 56,66% de la plantilla y el 75% de los departamentos; facilitar la elección de horario en caso de reducción de jornada; Además, la sede central de la red dispone de gimnasio con preparador físico, p rking privado vigilado, biblioteca, sala de lectura, sala de ocio Internet, solarium, sillones relax, comedor office, etc. Este es un ejemplo de:
- Comunicación estratégica
 - Escucha activa
 - Comunicación asertiva
 - Atención al cliente interno
 - Responsabilidad social corporativa

15. La RSE son los compromisos..... y que asumes por el impacto que causa tu..... en el mundo que la rodea. En la práctica son esas cosas buenas que puedas hacer en la sociedad para que le puedas hacer con tu
- Éticos-legales-corporación-repararla-empresa
 - Sociales-éticos-empresa-negocio-empresa
 - Legales- éticos- empresa – resarcirla del daño- negocio
 - Sociales-legales-corporación-cuidarla del daño-empresa
 - Sociales-morales-empresa-resarcirla-corporación
16. El..... es el segundo paso en la campaña publicitaria. Sirve para
- Establecer el mercado/ estudiar sus características psicosociodemográficas.
 - El briefing/ establecer la estrategia publicitaria;
 - Target/ establecer la intención de la empresa;
 - El briefing/ analizar las características del mercado;
 - Análisis publicitario/ diseñar la campaña publicitaria.
17. Indique cuáles de estas reflexiones son verdaderas y cuáles, falsas:
- La función de la comunicación empresarial está íntimamente ligada a la estrategia de negocio de las organizaciones;
 - La comunicación no está relacionada con el desarrollo sostenible ni con la responsabilidad social;
 - La evolución digital y la de las redes sociales condiciona la comunicación de una empresa,
 - Se observa la tendencia a una importancia creciente y gestión del valor de los intangibles como la marca y el personal;
 - Actualmente se invierte gran cantidad de dinero en los intangibles de la empresa.
- VVFFV
 - VFVVF
 - FVVFF
 - FVFVF
 - VVVFF
18. La..... es el marketing diseñados para promocionar una empresa en lugar de un determinado bien o servicio. Puede ser diseñado para hacer que el público tome conciencia de una empresa.
- Publicidad de posición.
 - Publicidad institucional.
 - Publicidad de promoción.
 - Publicidad de lanzamiento.
 - Publicidad de campaña.



19. Para el lanzamiento de la marca Dodge en España, se puso en marcha una acción puso en la calle una lona roja que fue pintada por expertos de graffiti día a día. Este es un ejemplo de una estrategia que busca:

- a) Legalidad;
- b) Credibilidad;
- c) Compromiso;
- d) Sostenibilidad;
- e) Visibilidad

20. Cuando se encontró restos de benceno en el agua mineral de la marca Perrier en 1990, la empresa reaccionó diciendo que era consecuencia de un único y aislado accidente de limpieza sobre un número limitado de botellas que ya se habían retirado del mercado en Estados Unidos. Sin embargo, se encontró botellas con restos en Europa. La compañía dijo que se trataba de un problema del sistema de filtros y luego anunció la retirada del producto a nivel mundial.

En este caso:

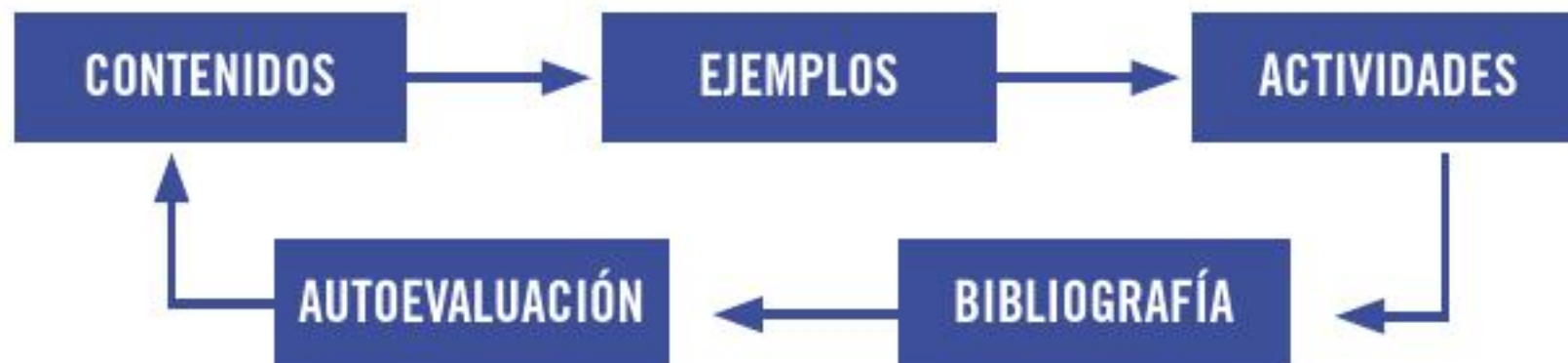
- a) La empresa mantuvo su cuota de mercado;
- b) Perrier hizo un diagnóstico acertado de su credibilidad;
- c) Mantuvo su credibilidad mundial y su posicionamiento,
- d) Aplicó una adecuada estrategia de comunicación de crisis.
- e) Su análisis obvio el costo de su credibilidad sobre su rentabilidad financiera y su imagen internacional.



UNIDAD IV: PLAN DE MEDIOS



DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD IV



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Planes, programas y políticas de comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> Los planes de medios de comunicación Programas de comunicación en medios Políticas de comunicación <p>Lectura seleccionada N°1</p> <p>Guía "Comunicación Política Exitosa". Organización de Consultores Políticos Organizados. p.p. 01 - 10</p> <p>Tema N° 2: La campaña</p> <ol style="list-style-type: none"> Los tipos de campañas Pasos de las campañas Estrategias de campañas Plan de Medios <p>Lectura seleccionada N° 2</p> <p>Guía. "Crea Business Idea". Instituto de Desarrollo Madrileño. p.p. 01-19</p> <p>Autoevaluación de la unidad IV</p>	<ol style="list-style-type: none"> Diferencia los planes, programas y políticas de comunicación Formula lineamientos de comunicación para empresas Interpreta información referida al desarrollo de una campaña Organiza campañas publicitarias como herramienta de comunicación organizacional Desarrolla estrategias para la armonía y difusión entre empresa y medios de comunicación <p>Actividad N° 1</p> <p>Elabora guía de plan de medios y sus políticas</p> <p>Actividad N° 2</p> <p>Foro comentario sobre el tema plan de medios de la empresa Crea Business Idea del Instituto de Desarrollo Madrileño (lectura N°2)</p> <p>Tarea académica N° 2</p> <p>Proyecto de plan de comunicación empresarial, organizado, y con estrategias adecuadas. Esta debe ser presentado Power Point</p>	<ol style="list-style-type: none"> Valora la importancia estratégica de la comunicación en la administración de las empresas Participa con inquietudes y aportes para la formulación de plan de comunicación para su propios emprendimientos Presenta sus trabajos con puntualidad y calidad



TEMA N° 1: PLANES, PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Definición.- La Comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, ya que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.

Da lo mismo que sea una empresa que una asociación de profesionales dedicados a la investigación en cualquier rama de la Sanidad. Es prioritario darse a conocer, “vender” su actividad, hacer Marketing de su gestión, si se quiere permanecer en el mercado o recibir la aquiescencia de la Sociedad.

Suele indicarse que “lo que no se comunica, no existe” y, en algunas ocasiones, esta afirmación puede parecer exagerada. Sin embargo, la terca realidad lo constata. El Marketing, la Comunicación, han desmentido al refrán castellano que aseguraba que “el buen paño en el arca se vende”. Esto ya no es cierto.

Esta imperiosa necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

En las teorías sobre gestión empresarial, se suele indicar que la Planificación es, de las cuatro funciones que pueden considerarse fundamentales: Planificación, Organización, Ejecución y Control, la de mayor importancia por su repercusión en las otras tres. Si una actividad está mal planificada, su ejecución será equívoca y el resto de las funciones, ineficaces.

1 LOS PLANES DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.

Debe ser labor de los profesionales de la Comunicación, ya que es su elemento de gestión, el que les va a facilitar la consecución de unos objetivos, de sus objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal.

Tiene que establecer, detalladamente, una estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.

Realizar una correcta planificación de la Comunicación implica un proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos.

Debe considerarse, siempre, un horizonte temporal puesto que se realiza para operar en un futuro, más o menos, inmediato. De ahí que el Plan de Comunicación deba plantear los criterios básicos tanto de la Comunicación Externa como de la Interna, durante un período previamente acordado.

Su importancia es tal que, durante ese período de tiempo, va a constituirse en el instrumento que marcará los criterios, políticas y estrategias de Comunicación de la institución y que, de ser incorrecta su formulación, provocará una pérdida de Imagen y, como consecuencia, una disminución de las ventas de la compañía o un deterioro de su reputación.

Veamos, a continuación, las diez etapas básicas que constituyen un Plan de Comunicación.



1) Análisis de la Situación de Partida

El primer paso, previo a cualquier otra actividad, es la definición de la estrategia del Plan; es decir, cómo se debe incardinar con la Misión, Visión y Valores de la organización, ya que estos van a constituir el auténtico eje del Plan.

Definido este marco inicial, es necesario conocer el Entorno y su previsible evolución, así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de Comunicación: Competencia, Stakeholders, Tendencia Macroeconómica, Legislación, etc.

Resulta interesante, en esta fase, la realización de un análisis tipo DAFO que permita reflejar la situación real de la empresa o institución en relación con su Entorno y concretar aquellos hechos o circunstancias que tendrá que abordar el Plan.

Es importante considerar, por su influencia en la Comunicación Interna, la situación del Entorno laboral. Para ello, el mejor sistema es la ejecución de Estudios de Clima Laboral o Estudios Psico-Socio Laborales que permitan detectar el estado anímico de la plantilla y la situación actual de ciertos factores organizativos y su posible evolución.

Del desarrollo de esta etapa se deben deducir los públicos- objetivo del Plan, a los que será necesario describir, localizar y conocer con exhaustividad para poder adecuar, correctamente, la estrategia de Comunicación a sus características y expectativas.

2) Definición de los Objetivos del Plan

Los objetivos del Plan de Comunicación deben ser definidos por la Alta Dirección en colaboración con el DIRCOM y su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa.

Normalmente, se establece un objetivo general que, en definitiva, debe coincidir con aquello que básicamente se quiere comunicar, con la Imagen Corporativa a transmitir; y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia relativa. Esto permitirá conducir el desarrollo de la estrategia de Comunicación, al tiempo que facilitará la detección de aquellos puntos o etapas en las que habrá que incidir con mayores esfuerzos.

3) Establecimiento de Hipótesis

Conocido el entorno y su posible evolución, y determinados los objetivos, conviene establecer una serie de hipótesis o supuestos que permitan definir un escenario o marco general en el que, previsiblemente, se desarrollará el Plan de Comunicación.

4) Selección del Eje de Comunicación

Una vez establecido este escenario suele suceder que, para alcanzar los objetivos previstos, sea factible seguir diferentes alternativas de Comunicación. Esto implica, una vez más, un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de cada una de dichas alternativas, que concluirá con la elección de una línea de acción concreta que constituirá el eje del Plan de Comunicación.

Para esta selección se suelen utilizar diversas técnicas, desde las de Investigación de Mercados y de Clima Laboral, hasta Estudios-Piloto realizados en mercados de Prueba. Las propias experiencias del Equipo de Comunicación y de los responsables de las Áreas implicadas, Marketing, Recursos Humanos o Responsabilidad Social Corporativa, resultan imprescindibles en estos momentos.

En esta etapa se determinarán los mensajes básicos a transmitir a cada uno de los segmentos de audiencia específicos. Previamente, se habrán realizado los Estudios pertinentes que permitan conseguir la máxima identificación de los stakeholders con la información que se les pretende comunicar.





5) **Elaboración de la Arquitectura del Plan de Comunicación**

Esta fase constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo, de las metas a alcanzar, de los posibles recursos a aplicar y de la previsión de los tiempos a emplear. Es un documento de trabajo, interno, del Equipo de Comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el Plan.

6) **Programas de comunicación en medios. (Diseño de los Programas)**

El Plan Básico o Plan Eje se suele descomponer en una serie de programas o planes complementarios que pueden considerarse como elementos independientes desde el punto de vista de su ejecución.

Cada uno de estos programas de Comunicación implica, por lo general, un segmento de mercado o grupo de stakeholders específico, con unos objetivos concretos, unas tácticas y unas actuaciones adecuadas para alcanzarlos.

7) **Plan de Tiempos y Recursos**

Diseñados los programas, ya es posible proceder a la planificación temporal del Plan de Comunicación. Normalmente, se establecen los tiempos de atrás hacia adelante y se efectúa una planificación completa y bastante general para el medio y largo plazo y otra, con mayor detalle, para el corto que, en el caso de la Comunicación, es mensual o trimestral.

Se determinan los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y económicos, que el Plan va a absorber en su desarrollo total.

8) **Ejecución del Plan**

De nada servirá una planificación meticulosa si, posteriormente, no es posible llevarla a efecto. La única razón de ser de un Plan es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario establecido.

De ahí la importancia de una buena implementación del mismo, considerando aquellos puntos clave que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de Comunicación.

9) **Supervisión y Control**

Todo Plan debe llevar incorporados aquellos indicadores que permitan detectar las desviaciones que se produzcan como consecuencia de las modificaciones, no previstas, en el Entorno o en las audiencias principalmente.

Además, debe tener establecidos los posibles sistemas correctores que reconduzcan a la consecución de los objetivos a alcanzar y que permitan superar las posibles situaciones de crisis que puedan surgir.

En el Plan de Comunicación es importante controlar, de forma permanente durante todo su desarrollo, la evolución de la Imagen Corporativa de la Organización, así como el grado de conocimiento de la misma, tanto espontánea como sugerida, y el nivel de satisfacción con la estrategia de Comunicación implantada.

10) **Marketing del Plan**

Una vez que el Plan está definido, es necesario “venderlo” a los ejecutivos implicados en su desarrollo y a los públicos, externos e internos, interesados en el mismo. De ahí la conveniencia de proceder a hacer reuniones con directivos, en donde se les explique las líneas maestras del Plan y sus objetivos e implicaciones.

También es bastante habitual efectuar Ruedas de Prensa y entrevistas con periodistas, así como presentaciones específicas a determinados líderes de opinión o a potenciales prescriptores.



Es aconsejable, en estos eventos, entregar un “Resumen Ejecutivo” del Plan de Comunicación que contenga una visión global del mismo, la justificación de su formulación, los objetivos que se pretenden y una explicación de las posibles repercusiones que para la entidad y sus Grupos de Interés pueda representar.



2 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Son las líneas estratégicas de acción y de decisión que se eligen a partir de la formulación de la estrategia.

Implementación de la estrategia

Proceso por el cual se desarrolla el plan, los programas, los procesos y los presupuestos de comunicación.

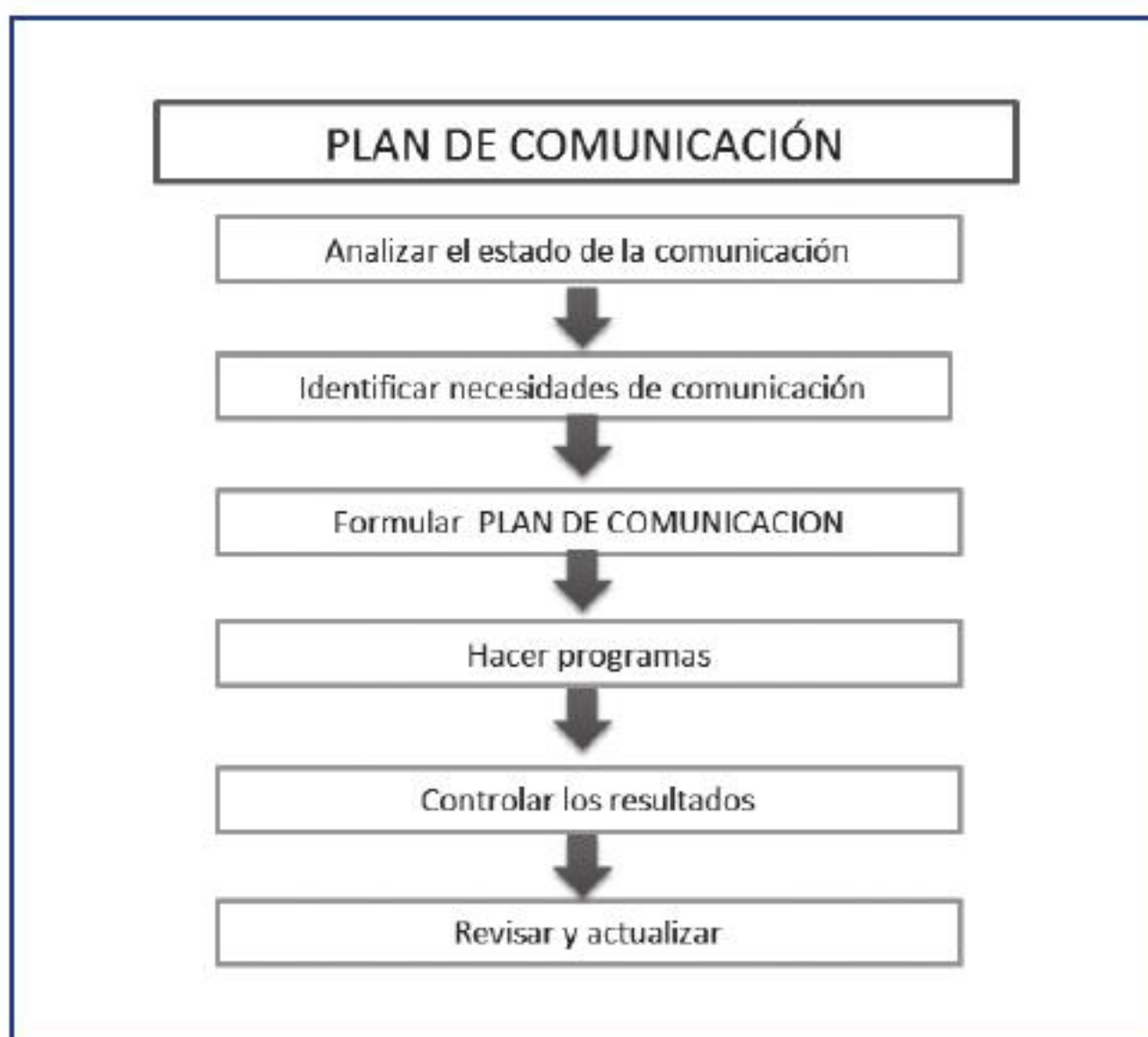


Ilustración 1: Elementos del Plan de Comunicación. www.comunicacionesorganizacion.com





LECTURA SELECCIONADA N° 1

Guía "Comunicación Política Exitosa". Organización de Consultores Políticos Organizados.

EL DIAGNÓSTICO

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación
- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.

¿Cómo puedo convencer a los de fuera si no he convencido primero a los de dentro? La comunicación interna es un arma de batalla.

¿Para qué perder tiempo, esfuerzos y presupuesto valioso en los de adentro?, responden empresas y organizaciones cuando se les pregunta si hacen comunicación interna. Afirman con cierta lógica excluyente, que su campo de batalla es el mercado objetivo externo. El General se equivoca. Cree que todos saben en qué están.

De otro lado están las organizaciones con la mejor intención de comunicar a los de adentro pero con resultados sosos e irrelevantes. Es como si el General hablara y no convenciera, como si hablara y a nadie le importara lo que dice.

En el primero de los casos se ignora el papel estratégico que juega la comunicación interna en los resultados que la tropa puede brindar. En el segundo, sucede que no sabemos ejecutar la comunicación interna estratégicamente, no sabemos qué interesa a los que la reciben, no sabemos armonizar lo que quiero comunicar con lo que los otros quieren o necesitan oír, no tenemos claro hacia quién es pertinente dirigirla, porque no se tiene claro que tiene una utilidad vital para las conquistas en los distintos campos de batalla. El General pierde sus esfuerzos, su dinero y su tiempo.

IDENTIDAD Y CAMPAÑA PERMANENTE

Para una exitosa campaña permanente, usted necesita un equipo permanente

Al igual que las empresas o grandes compañías, pero con una gran diferencia en el tiempo, los partidos políticos han creado sus propias estructuras dentro de su organización para administrar y hacer más eficientes sus comunicaciones al interior de sus partidos.

En España por ejemplo, el Partido Popular de José María Aznar cuenta con una poderosa maquinaria de comunicaciones, y los partidos políticos poderosos invierten mucho dinero para financiar este trabajo permanente.

Los partidos políticos de América Latina, comenzaron a familiarizarse con estos recursos también con el retorno de las democracias, aunque principalmente para enfrentar las campañas electorales. Muy pocos partidos hoy cuentan con estas estructuras, salvo algunas excepciones como el Partido Acción Nacional, PAN de México, que desde la década de los 90, cuenta con un Departamento de Comunicaciones que se preocupa tanto de las comunicaciones internas y externas del partido, como de la prensa y sus directivos, contando con una página web, boletines, una revista, estudios de televisión y radio.

No cabe la menor duda, y es un hecho significativo que cuando los partidos políticos han contado con estas estructuras políticas de comunicaciones definidas, han aumentado su capacidad de comunicar e influir en la opinión pública. Se constituyeron en partidos políticos poderosos y alcanzaron la conducción gubernamental y, a la inversa,



en la medida que las han desbaratado, han disminuido progresivamente su capacidad de relacionarse y su poder político.

Antes de la década de los años 80, las comunicaciones partidarias eran muy precarias. Se limitaban a ciertas formas básicas de comunicación interna e influencia en los medios; principalmente la prensa escrita. Este trabajo era desarrollado por los dirigentes y los propios activistas, no se recurría a especialistas, no existían las vocerías, ni menos una política de comunicaciones o un plan estratégico que ejecutar.

Si entra en una campaña permanente, dará una lección estratégica, si no se la darán a usted

Lo que necesitan los Partidos Políticos es expresar y practicar los valores de la democracia, en medio de combates de comunicación persuasiva que están destinados a distraer, entretener, divertir y vender productos masivos.

La misión de los Partidos Políticos, de la cual debemos hacer uso adecuado con métodos modernos y actuales, es de otra naturaleza. Esta, sin embargo, como mensaje, debe fluir a través de los mismos canales de comunicación que los avisos publicitarios.

El compromiso democrático rescata el valor de lo ético. La política tiene su propia ética, del mismo modo como también debe generar su propia estética. El conjunto de ambas es lo que otorgará a esta acción la credibilidad real en el tiempo debido.

El manejo certero de estos dos aspectos, a su vez, dependerá de la efectividad de actores políticos y al mismo tiempo, de comunicadores sociales.

Ante la ausencia del "civismo", los políticos deben efectuar el trabajo de educar cívicamente a la población, que de otro modo es escasamente expuesta a este proceso formativo. En definitiva, los períodos electorales resultan ser en los medios de comunicación masivos, especialmente el televisivo, la única instancia en que la población es sometida a un proceso de socialización política eficaz.

Sin embargo, emplear los escasos momentos disponibles de una campaña electoral para llevar a cabo una adecuada formación política a través de los medios masivos, representa un riesgo electoral para cualquier candidato. Por eso los Partidos Políticos deben realizar una campaña permanente de su mensaje, no sólo en períodos electorales.

Nos preguntamos entonces mediante qué contenidos, cómo y cuándo podemos difundir lo profundo de la política en forma adecuada a través de los medios de comunicación masivos. En cuanto al contenido, es la búsqueda tenaz del bien común para todos los ciudadanos, la que genera la obligación masivos es relevante para su interrelación con los ciudadanos y también como un mecanismo de control del funcionamiento y la eficacia de sus estructuras. Sin embargo, nunca deben olvidar que el objetivo de su comunicación son los ciudadanos y no los medios y que la comunicación política no se agota sólo en el espacio de los medios masivos.

Encontrarse en situación de diálogo para reflexionar y actuar es un imperativo que tienen hoy los políticos y los comunicadores. Hay que hacerlo abiertamente, sin excluir a nadie e invitando a todos los que tengan algo que decir sobre el tema. La democracia tiene la virtud de que es un sistema que se perfecciona con el concurso de todos y en el que todos tienen algo que aportar para su profundización.

¿Cómo utilizar bajos presupuestos con altos rendimientos en imagen y posicionamiento?

Cuando cuentan con bajos presupuestos, al igual que las empresas o grandes compañías, los partidos políticos deben optimizar sus recursos, y ser creativos a la hora de decidir dónde y qué comunicar para generar una buena imagen y un fuerte posicionamiento.

Generalmente, se dice que la inversión en comunicaciones es un gasto, no una inversión, y muchas veces los partidos políticos dejan para el final o dejan absolutamente en cero el presupuesto para comunicaciones.





Los partidos políticos de América Latina, comenzaron a familiarizarse con estos recursos también a raíz del retorno a las democracias, aunque principalmente para masivos es relevante para su interrelación con los ciudadanos y también como un mecanismo de control del funcionamiento y la eficacia de sus estructuras. Sin embargo, nunca deben olvidar que el objetivo de su comunicación son los ciudadanos y no los medios y que la comunicación política no se agota sólo en el espacio de los medios masivos.

Encontrarse en situación de diálogo para reflexionar y actuar es un imperativo que tienen hoy los políticos y los comunicadores. Hay que hacerlo abiertamente, sin excluir a nadie e invitando a todos los que tengan algo que decir sobre el tema. La democracia tiene la virtud de que es un sistema que se perfecciona con el concurso de todos y en el que todos tienen algo que aportar para su profundización.

¿Cómo utilizar bajos presupuestos con altos rendimientos en imagen y posicionamiento?

Cuando cuentan con bajos presupuestos, al igual que las empresas o grandes compañías, los partidos políticos deben optimizar sus recursos, y ser creativos a la hora de decidir dónde y qué comunicar para generar una buena imagen y un fuerte posicionamiento.

Generalmente, se dice que la inversión en comunicaciones es un gasto, no una inversión, y muchas veces los partidos políticos dejan para el final o dejan absolutamente en cero el presupuesto para comunicaciones.

Los partidos políticos de América Latina, comenzaron a familiarizarse con estos recursos también a raíz del retorno a las democracias, aunque principalmente para él determine. Debe tener plazos cortos y acciones desarrolladas en el plan.

Campaña con pocos recursos

Al abordar este tema, lo primero que la gente pregunta es ¿Cuánto cuesta una campaña permanente?... Y esta es una pregunta que no tiene una sola respuesta. Tiene tantas como campañas existan. Cada campaña es distinta y en consecuencia su costo es diferente.

Cuando hablamos de financiamiento de campañas, lo fundamental es tener en cuenta que ésta es una de las áreas más complejas; así como también excepcionalmente delicada e importante.

Una campaña bien ordenada exige de un presupuesto previo. Es muy negativo para los objetivos de la campaña empezar con recursos y a los 30 días no contar con ninguno, por lo que se debe determinar vía presupuesto un costo estimativo de toda la campaña. Enumerar los rubros que determinan el costo de una campaña puede ser fácil pero siempre será incompleto. Pero es importante considerar de entrada los siguientes puntos:

- Apoyo logístico
- Publicidad, encuestas y servicios de prensa



ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



TEMA N° 2: LA CAMPAÑA

1 DEFINICIÓN

Así como campaña en general se entiende como un conjunto de eventos programados para alcanzar un objetivo, campaña publicitaria es la totalidad de los mensajes que resultan de una estrategia creativa; dicho de otra manera, es la suma de todos los esfuerzos publicitarios que una empresa hace en una situación determinada de la vida de un producto.

Una campaña puede ser una cuña de radio, emitida una sola vez, o pueden serlo miles de cuñas repetidas durante años. Una campaña puede constar también de seis comerciales de televisión pasados doscientas veces cada uno; veinte avisos de prensa, afiches, volantes, cuñas de radio, calcomanías, habladores, envíos de correo directo, avisos de revista.

Lo que hace que un grupo de mensajes constituya una campaña, es su origen en la misma estrategia; nada más.

Todo lo que se refiere a las campañas se puede entender a partir de la estructura de la estrategia y del modo en funcionan las piezas publicitarias, que de ordinario se relacionan entre sí en campañas más o menos complejas, para lograr una acción de conjunto.

2 LOS TIPOS DE CAMPAÑA

A los tipos de campaña publicitaria se les da nombre con base en los puntos de la llamada estrategia universal.

Campañas según la identificación del producto.

- No comerciales

- Propaganda

Cuando no hay un interés económico explícito de por medio, se habla de la propaganda, es decir, del tipo de campaña que promueve ideas, personas, ideologías, credos. La mal llamada publicidad política (en realidad propaganda política) cabe en esta clase, así como las campañas de legalización del aborto, discriminación y eliminación de los fumadores o incremento de la devoción por un santo. Como la publicidad, a pesar de lo extensa y explicada que sea suele recordarse esquemáticamente, la divulgación por su medio de conceptos complejos suele tener grandes limitaciones y peligros de vulgarización.

- Cívica o de bien público

Se llaman así las campañas realizadas por entidades sin ánimo de lucro o por empresas que se colocan en un papel similar. Con frecuencia los gobiernos, fabricantes o entidades de servicio a la comunidad o caritativas, u otras asociaciones, buscan cambiar actitudes masivas mediante la oferta de satisfactores diferentes a un producto rentable: cultura, turismo, rehabilitación de minusválidos, patriotismo. Sus fines son altruistas, invitan a obrar, a congregarse alrededor de causas importantes para conglomerados sociales: combatir la droga, fomentar los cuidados ecológicos, etc.; cuando son patrocinadas por una empresa, generalmente se debe a que





ésta intenta retornarle a la sociedad parte de los beneficios que ha obtenido.

- Comerciales

- Institucional o de imagen

Algunas de sus manifestaciones pueden confundirse fácilmente con las cívicas, pero las diferencia el tener un interés comercial. Se hacen porque las empresas desean que la gente tenga de ellas una imagen favorable, para obtener actitudes positivas hacia las mismas o hacia sus productos. Invitan a creer en valores empresariales, bien sea directamente (nuestro credo es la calidad), o por asociación con obras socialmente apreciadas (respaldo a la cultura, patrocinio de parques infantiles, etc). Obedecen, entre otros, a los siguientes motivos:

- a. Políticos: cuando se intenta presionar al gobierno o a grupos de poder, significativos para la institución, con el fin de obtener medidas que la beneficien, o de contrarrestar algunas adversas, de tener a la prensa de su lado, de buscar votos gremiales o para un político favorecedor de sus intereses, etc.
- b. Económicos: para conseguir crédito o vendedores, colocar acciones, prevenir reacciones por alzas de precios.
- c. Sociales: para felicitar a alguien, hacer crecer el ego de algún empleado, celebrar aniversarios o premios.
- d. Mercadeo disfrazado: para fortalecer indirectamente la imagen de los productos amparados por una empresa; evadir restricciones sobre publicidad, etc.

- De Marketing

- Industrial o genérica

Elaborada para un grupo de fabricantes o comercializadores de un producto común: la leche, los seguros, los artículos mejicanos.

- Cooperativa

Se realiza para varios productos que se acompañan entre sí por cualquier razón: la empresa y la cadena distribuidora o un almacén, un licor y su mezclador.

- De marca o corporativa

Gira alrededor del nombre de un fabricante o generador de servicios, o de sus productos tomados en forma colectiva, con el fin de fortalecer la marca que los respalda. Es especialmente apropiada para empresas que llevan sus productos o servicios a través de la atención personal de vendedores, pues les abre las puertas, de importadores o de otro tipo de intermediarios.

- Sombrilla

Con el fin de abaratar costos, se amparan grupos de productos de la misma empresa bajo la sombrilla de un solo mensaje (campanas umbrella); generalmente disminuye más la efectividad que la inversión: la imagen total es confusa y la mortal extensión de línea puede surgir en cualquier momento.

En algunos casos, sin embargo, la campaña de productos en conjunto puede conducir a resultados positivos: ofertas promocionales, satisfacto-



res complementarios (crema para la afeitada, loción, máquina) y otros pocos casos

- Individuales, para bienes de consumo

Se realizan para satisfactores concretos (Se entiende por satisfactor a todo bien de consumo que cubre necesidades para el hombre), bien sean productos o servicios: una clase de jeans, de cigarrillos, de cuentas corrientes o de gaseosas.

Según el objetivo de la campaña

En cada etapa de la vida de un producto, los consumidores lo posicionan en forma diferente. La gente se refiere a éste posicionamiento cuando resume sus características relevantes en frases como "sabe rico pero dura poco, entonces me parece costoso, no se justifica comprarlo en lugar de este otro, aunque tal vez el empaque..." y similares. Cada producto tiene un perfil y un lugar entre las preferencias de quienes lo conocen, y existe una actitud hacia él, que invita o no a la acción, con intensidad proporcional al atractivo que tenga en un momento determinado.

Posicionar es un proceso gradual con el que se hace penetrar en el mercado una imagen total; el mercadeo debe hacer que el producto se conozca, despierte interés y obtenga la actitud favorable para su adquisición, satisfaga en la prueba y cree un hábito de consumo prioritario o fiel. En cada uno de estos pasos, que corresponden a los ciclos de vida de los productos, la publicidad tiene una forma de ayudar:

- La campaña de expectativa (teaser o intriga)

Corresponde al objetivo de crear ansiedad en torno al cambio drástico de un producto o al nacimiento próximo de uno nuevo. Así, la campaña posterior que anuncie su salida al mercado, caerá sobre terreno abonado por la curiosidad.

Se justifica cuando es inminente el ingreso de competencia directa, cuando se han filtrado secretos industriales o cuando la campaña que se va a lanzar es especialmente espectacular, de las que "nadie se puede perder".

Suele hacerse con fragmentos del concepto publicitario del producto o de la campaña a la que antecede, que se introduzcan con poca resistencia y sean fáciles de recordar por su impacto y brevedad. Más que para el producto, debe trabajarse para la futura publicidad.

Tiene dos peligros: prevenir a la competencia, reducir el impacto del lanzamiento o ambos efectos. Debe durar lo suficiente para intrigar, pero desaparecer antes de permitir que la competencia tome medidas.

- La campaña de lanzamiento

Informa sobre la salida de un nuevo producto e introduce por lo menos su concepto (cómo se llama, qué es, qué hace). Como el posicionamiento futuro despegará con ella, es vital que brinde el impulso inicial correcto. Las campañas de lanzamiento deben provocar una ruptura, estar llenas de innovación, aunque se hagan para productos abiertamente imitativos (del tipo "me too").

- La campaña de sostenimiento

Acompaña la vida normal de un producto cuando éste se mantiene en los niveles esperados; soporta su posicionamiento estable en medio de los cambios normales del mercado.

Para tener mayor eficacia, debe conservar un buen número de elementos de las anteriores, que sirvan de asidero al receptor para confirmar o reformar leve o gradualmente lo ya asimilado sobre el producto.

- La campaña de reactivación





Refuerza el posicionamiento en situaciones fuertemente anormales en el mercado, sean éstas ampliamente favorables o gravemente peligrosas, como problemas laborales de la competencia, eventos especiales, mejoras radicales en algunos factores de mercadeo, salida de nuevos competidores, ausencia temporal en los canales de distribución, zonas cuyas ventas decaen duramente... En otras palabras: si el posicionamiento se muestra muy afectado, una campaña de reactivación sirve para apuntalarlo con fuerza.

- **La campaña de relanzamiento**

Los cambios del producto o del mercado, programados o no, a veces son tan intensos que la imagen total que los consumidores tienen en su mente deja de parecerse al producto, a su posicionamiento comercial; también puede ocurrir que otro producto se apodere de su puesto; o que el tiempo desdibuje al producto hasta hacerlo irreconocible o poco atractivo; o que haya cambios drásticos previsible o ya perceptibles en el mercado. La campaña de relanzamiento sirve, en todos los casos anteriores, para posicionar al producto en nueva forma (por lo que también se le llama de reposicionamiento).

Hay que hacerla, por ejemplo, siempre que se cambie de nombre. Existe la nueva tendencia de utilizarla con frecuencia, aunque sea con un cambio relativamente poco importante; si el empaque pasó de plástico a cartón, relanzan: "Ahora X en su nuevo empaque..." Si el aroma es distinto, "X, con su nuevo aroma, le brinda..." Y da buenos resultados. La gente cambia y le gusta ver que las cosas que lleva a su vida siguen sus pasos.

- **La campaña de reposicionamiento de la competencia**

El ingreso de cualquier producto en una categoría "empuja", desplaza a los demás, incluso a los que no son su competencia directa. El resultado de esta forma de abrirse paso se concreta, en primer término, en la transformación de los posicionamientos tocados.

Los gustos y preferencias del consumidor varían, lo que hace que las empresas tengan que alterar algunos de los factores de mercado; como en el mercado hay una gama de productos, los productos de una empresa siempre tienen que procurar satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que como lo hacen los productos en competencia. Para ello, lo mejor es atacar los puntos fuertes de ésta.

Por ejemplo, analizar la estrategia de medios de la competencia, y trazar un plan que anule su efectividad; o proponer conceptos que alteren directamente la percepción del producto enfrentado. Es notorio el caso de Pepsi, que se aplicó a convertir la tradicional Coca Cola en producto para mayores.

- **De venta fuerte**

La publicidad, como factor de mercadeo, en casi todos los casos trabaja para el largo plazo y por eso no hace un gran énfasis en la urgencia de la acción. Sin embargo, hay momentos en los cuales el objetivo debe cumplirse en el corto plazo y entonces se usan sistemas de persuasión rápida, que se conocen como de venta fuerte (Hard Selling) y que se expresan en frases como última oportunidad, sólo por hoy, etc. Las campañas de respuesta inmediata o respuesta directa, como las que usan cupones de pedido o ampliación de información, o las de teléfonos de serie 800, son dos de sus más usadas derivaciones actuales.

Según el receptor de la comunicación.

- **Campañas según la ubicación geográfica del receptor**

El sitio donde se pueda alcanzar el público objetivo, da lugar a que las campañas sean locales, nacionales, internacionales, etc. Existen hábitos y comportamientos regionales, para los cuales se debe utilizar un lenguaje apropiado.

Las campañas globales y transnacionales tienen que ajustarse a la reglamenta-



ción de los países donde se emitan, y de acuerdo con las necesidades, pueden apoyarse o no con campañas nacionales.

- **Campañas según la relación que tenga el receptor con el producto**

Obliga a que se dirijan campañas al consumidor final o a los vendedores, al comercio mayorista o detallista, distribuidores potenciales, consumidor interno, etc.

- **Campañas según aspectos demográficos**

El sexo, la edad, la cultura, regulan los mensajes: campañas infantiles, para mujeres mayores, para artistas, etc.

- **Campañas según la escala de actitudes**

La posición de los consumidores frente al producto debe generar mensajes segmentados y especializados: para usuarios fuertes, campañas de refuerzo a la fidelidad, etc.

Según la oferta

- **Campañas según la actitud competitiva**

Son las de ataque frontal, que debe librar contra el líder el producto situado en segundo puesto de participación en el mercado. Las guerrilleras, que dan los productos con mínimos porcentajes relativos de ventas. Las campañas por los flancos y las defensivas.

- **De corrección de posicionamiento**

Intentan corregir deformaciones leves en la imagen total de un producto.

- **De recordación o afianzamiento**

Pretenden acentuar una diferencia funcional o mantener viva su presencia, con relativa independencia de la corriente de comunicación usual.

Otras clasificaciones para las campañas

- **Emocionales o racionales**

El tono general que se da a los mensajes y a las piezas puede ir más orientado hacia la lógica, con mucha información, argumentos y atmósfera racionales; o intentar atraer con estilos de vida, esperanzas y sensaciones, y hacer predominar las emociones sobre todo, buscando aumentar las connotaciones de prestigio del producto. En algunos casos, estas decisiones pueden estar comprendidas en las guías de ejecución, aunque es toda la estrategia la que puede llevar a escoger uno u otro enfoque.

- **Denominaciones mixtas**

Se encontrarán otras denominaciones o mezclas de éstas, para las campañas.

Por ejemplo, cooperativas, a las que están hechas por un fabricante y un distribuidor o por los almacenes de una calle. O es normal hablar de la campaña de relanzamiento zonal a comerciantes de la costa, o de la campaña interna de expectativa, o bien, darle el nombre del medio si es uno solo el que se utilice: campaña de T.V.



3 PASOS DE LAS CAMPAÑAS

Una campaña publicitaria es simplemente el periodo de tiempo en el que se hace uso de un determinado tipo de publicidad. Veamos a continuación los pasos necesarios para lanzar una campaña publicitaria:





- 1) **DEFINIR OBJETIVOS PUBLICITARIOS DE COMUNICACION Y MARKETING:** En primer lugar debemos establecer los objetivos de nuestra campaña publicitaria, es decir, debemos señalar qué es lo que queremos lograra a través de ella, por ejemplo, nuestros objetivos publicitarios pueden ser: dar a conocer un nuevo producto. Informar sobre las características de un producto. Resaltar los principales beneficios o atributos de un producto. Posicionar un lema publicitario. Persuadir, incentivar, estimular o motivar la compra o uso de un producto o servicio. Hacer recordar la existencia de un producto o servicio.
- 2) **IDENTIFICAR PÚBLICO O MERCADO OBJETIVO Y ELABORAR EL BRIEFING:** Una vez establecidos nuestros objetivos publicitarios, debemos identificar nuestro público o mercado objetivo, es decir, el público específico a quién será dirigida nuestra publicidad o campaña publicitaria. Y, una vez determinado nuestro público objetivo, señalamos y analizamos sus características, para que, en base a ellas, podamos diseñar nuestros medios, mensajes y estrategias publicitarias. La razón de segmentar un determinado público objetivo, es que no todos los públicos tienen acceso a los mismos canales publicitarios, ni reaccionan por igual ante el mismo tipo de mensaje. Aún si vendamos un mismo tipo de producto, podemos necesitar diferentes medios, mensajes o estrategias publicitarias para cada tipo de público.
- 3) **DEFINIR MEDIOS O CANALES PUBLICITARIOS:** Una vez que hemos determinado y analizado nuestro público objetivo, definimos los medios o canales que usaremos para enviar el mensaje publicitario a dicho público, es decir, definimos los medios o canales publicitarios que utilizaremos para publicitar nuestros productos o servicios a nuestro público objetivo. Los medios o canales publicitarios pueden estar conformados, por ejemplo, por la televisión, la radio, diarios, revistas, Internet, correo tradicional y electrónico, ferias, campañas, eventos, afiches, carteles, folletos, volantes, etc.
- 4) **REDACTAR EL MENSAJE PUBLICITARIO:** Una vez definidos los medios publicitarios que utilizaremos, pasamos a redactar el mensaje que enviaremos a través de dichos medios, a nuestro público objetivo. En el mensaje debemos señalar las principales características de nuestro producto, debemos destacar las características que presenten un mayor beneficio al público, que permitan asociar el producto con dicho mensaje y que permitan captar a los consumidores que busquen exclusivamente dichas características, por ejemplo, podemos crear un mensaje que resalte la calidad o status que brindaría el poseer nuestro producto. El mensaje publicitario deberá estar compuesto de un lenguaje claro, fluido y fácil de entender. Deberá captar la atención del consumidor, y deberá ser un mensaje veraz, no debemos ofrecer algo que nuestros productos no posean o algo que no podamos cumplir, pues de suceder ello, daríamos una muy mala imagen.
- 5) **ELABORAR EL MENSAJE BÁSICO DE LA CAMPAÑA:** Contenido del mensaje que queremos transmitir. El mensaje se puede decir de muchas maneras. Darle forma al mensaje para que llegue de forma efectiva al público que va dirigido. El mensaje básico es la "forma creativa" al argumento de la compra-Texto final de la campaña.
- 6) **PLAN DE MEDIOS:** Seleccionar el mejor canal o medio para hacer llegar el mensaje al público seleccionado. Principios fundamentales de un plan de medios: **NO EXISTE UN MEDIO MEJOR QUE OTRO.EL PLAN SE ORGANIZA EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS QUE SE HALLAN DECIDIDO.SE DEBE CONOCER LA AUDIENCIA DE LOS DIFERENTES MEDIOS POR SEGMENTOS DE EDAD, SEXO, CLASE SOCIAL ETC**
- 7) **PRESUPUESTO:** Se debe tener en cuenta: Conocer los medios ideales y cuáles son sus costos. Cuál es la difusión publicitaria que perseguimos. Cuál es la publicidad que realiza las organizaciones similares a la nuestra.
- 8) **LANZAMIENTO Y CONTROL:** Se tienen en cuenta los siguientes aspectos: Preparar el material publicitario (folletos, revista, grabaciones para radio etc.) Contratar los medios y soportes para lograr los objetivos propuestos.



4 ESTRATEGIAS DE CAMPAÑAS

Manejo de medios de comunicación en campañas de publicidad

Estrategia de medios: el medio es tan importante como el mensaje.

El medio constituye el conducto a través del cual es posible hacer que el mensaje llegue a la mayor cantidad de receptores. Es indudable que el anuncio mejor planeado y producido será totalmente inefectivo si no llega al auditorio indicado, es decir, el consumidor potencial del producto en cuestión.

Para que una campaña de comunicación tenga éxito, es necesario conocer bien el perfil del consumidor al que se quiere llegar; sus actitudes, sus gustos, sus preferencias, sus motivadores y en general su estilo de vida, asimismo es fundamental conocer también el perfil de cada medio. ¿A qué grupo meta se dirige? en sus diferentes horarios, programas o contenidos, en cuanto a sexo, edad, escolaridad, ocupación, núcleo familiar, hobbies y actividades y en general su estilo de vida.

En la planeación de una estrategia de medios, se toman en consideración los perfiles de audiencia de cada medio; quien acostumbra observar un cierto canal de tv, o escuchar una cierta emisora de radio, o tal vez leer determinado periódico, en que días, que horarios, cuales secciones, cual es su ruta acostumbrada y que lugares acostumbra visitar, toda esta información constituye el perfil del medio.

Toda esta información relativa a los medios de comunicación disponibles, el paso siguiente es realizar una imaginativa planeación de forma que con la menor inversión, el mensaje impacte a la mayor cantidad de consumidores potenciales. El plan debe asegurar el mejor equilibrio entre los diversos medios disponible, tradicionales y below the line con las posibilidades de inversión del cliente.

El mundo moderno nos ofrece, una extensa variedad de medios, con alcances, auditorios y tarifas muy diferentes, de ahí que la efectividad del plan de medios dependa no solo del presupuesto de la campaña, sino de lo imaginativa que sea la estrategia de medios, para alcanzar al mayor número de auténticos clientes potenciales, con una menor inversión.

Para nosotros la selección de los medios para su campaña, sean Below the line (BTL) O Above the line (ATL) o una mezcla de ambos, esta inevitablemente determinada por el perfil del auditorio al que queremos llegar y más concretamente, por lo resultados propuestos.

Las opciones son ilimitadas, solo por mencionar algunas; televisión, radio, prensa, volanteo, campañas de e-mail, material punto de venta, espectaculares, publicidad en autobuses y taxis, activación de promociones son ejemplos de la gran variante que existe entre los costos, alcances y auditorios de cada medio, el éxito está en hacer una correcta selección de ellos.

Nuestro negocio no es solo vender medios, es en realidad, brindar al cliente la asesoría necesaria para hacer una óptima selección y estrategia de medios.

Hoy en día la palabra estrategia se pronuncia con mucho más frecuencia de lo que debería. Según el diccionario estrategia es un plan o serie de acciones, estructuradas, organizadas y orientadas a la consecución de un objetivo o meta predeterminada. La palabra estrategia se deriva del griego estrategias que significa jefes del ejército, ya que por cierto, la más antigua acepción conocida de la palabra que nos ocupa, se refiere al conjunto de movimientos, acciones, simulaciones y distribución de recursos utilizados por un jefe militar para llevar a sus huestes hacia la victoria. Así pues una estrategia presupone; un plan, una serie de acciones jerarquizadas y coordinadas, el acercamiento gradual al objetivo, cursos alternativos, pero en forma muy especial, una estrategia se conforma también por engaños o fintas, por acciones ficticias cuyo único fin es encubrir las verdaderas, así como los relevos de recursos, cuando las condiciones externas cambian.





Entonces cuando hablamos de una estrategia de medios, nos estamos refiriendo a la planeación en cuanto al uso de los diversos medios existentes, enfocada a intercalar, medios, horarios y frecuencias de forma que el mensaje llegue, con fuerza y oportunidad al mayor número de personas comprendidas dentro del perfil del grupo meta y al menor costo posible.

La gama de medios "beyond the line" es tan grande como la imaginación de los planeadores de medios para desarrollar estrategias de medios y entre ellos podemos destacar el correo directo, cualquier estrategia de RP. Telemarketing, volanteo, CMR., y todo aquello que se nos de por inventar, finalmente por ideas no pararemos y no olvidemos que entre más loca, audaz, irreflexiva e inesperada sea la idea, mayor será su impacto y recordación.

ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS (estilos)

Algunas estrategias para la realización de una publicidad efectiva son:

Asociación psicoemotiva al consumidor.

Por medio de:

Estética: imágenes, música, personas, etc.

Humor: Pretende asociar un producto a una idea o circunstancia divertida, transmitir sensación positiva acerca del producto y así asociarlo más fácilmente.

Sentimientos o evocación: No hace referencia directa al producto, sino la sensación que te produce, en vez de convencerte lo que intenta es seducirte. Amor materno, enamoramiento, etc. Por ejemplo "¿Te gusta conducir"?

Dramatización: Es la forma más antigua de la publicidad, representa un episodio de la vida real, la persona tiene que percibir que es una dramatización, sino es un 'testimonio'.

Testimonio: Si no se percibe que es una 'dramatización' entonces es un testimonio. Por ejemplo de unas figuras o personas famosas o reconocidas de forma positiva, o de personajes de asociación proactiva.

Demostración o argumentación: Mensajes que influyen una demostración del producto. Normalmente proporcionan una respuesta a un problema real. Este estilo se basa en las características del producto y su eficacia (mítico de las 'cremas de mujeres'). Por ejemplo pruebas, tests, ensayos.

Descripción: Presenta de una manera objetiva un producto, sus partes o su composición. Muy usado en los anuncios de coches.

Exposición: Ni 'argumentación' ni 'descripción'. Redactado o presentado como una lista de oferta. Usado por ejemplo en anuncios de supermercados con sus ofertas alimenticias, o en objetos en venta con días de descuento.

Impacto: Es algo impactante, juegos de palabras o rimas. Sólo busca impactar al futuro comprador y así captar su atención.

Noticia: Lo que hace es emular a un anuncio.

Oportunidad: El mensaje debería aprovechar el momento, coyuntura o situación del tiempo de referencia.

Frecuencia: El consumidor comienza a retener un mensaje cuando este es repetitivo.

Sinceridad: El fraude produce frustración en el consumidor. Lo hace sentir mal y conduce a sentimientos depresivos, que incluso pueden llevar al suicidio. Con respecto a esto existen muchos casos, así que se debe ser cuidadoso, y honesto, lo que produce mejores resultados



Propuesta Única de Venta. (USP) (UNIQUE SELLING PROPOSITION)

Todo anuncio debe hacer una proposición concreta al consumidor.

La proposición debe distinguirse de la competencia (ventaja competitiva, elemento diferenciador o posicionamiento); esta es la condición más importante del USP.

Debe ser tan atractiva que influya sobre la totalidad del mercado meta del producto.

Actualmente la proposición de venta es de carácter emocional cambiando su denominación a (ESP)

Imagen de marca

Recurso a un símbolo para asociarlo sistemáticamente al producto o a la marca.

Como consecuencia se producirá un reconocimiento automático del símbolo (color, eslogan, elemento simbólico, etc.) por parte del consumidor.

Se trata de la primera gran estrategia que concede prioridad a la imagen.

Se encuentra en pleno auge durante los años 70-80.

Subliminal

Produce un efecto indemostrable y arriesgado.

Es la estrategia más efectiva si llega hasta el final.

En principio (años 60) es utilizada para cualquier tipo de producto.

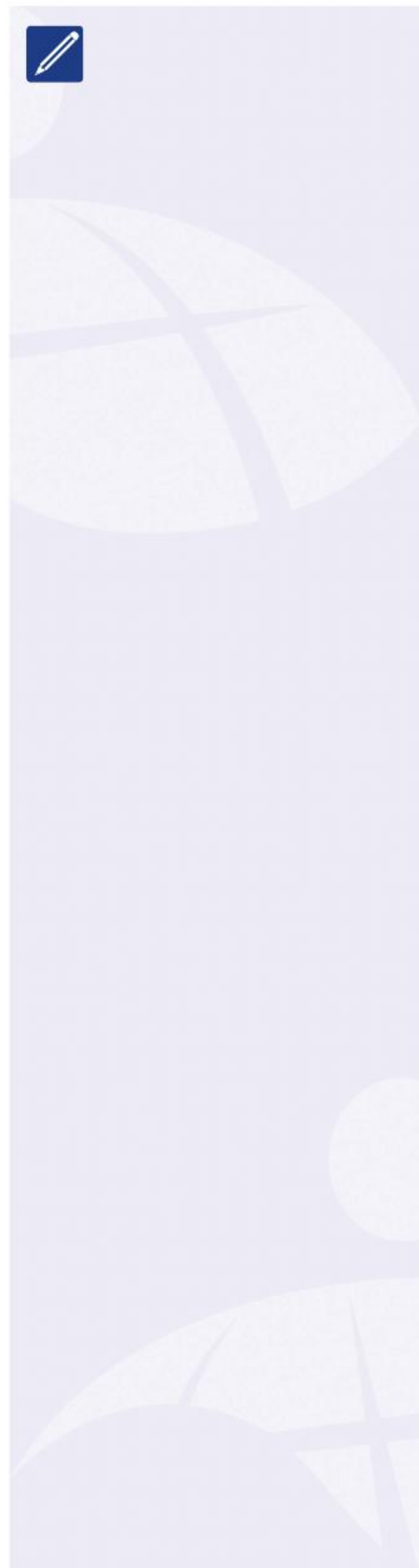
Posteriormente lo subliminal es explotado para productos como el tabaco, el alcohol, la lencería, etc.

Se puede detectar con elementos objetivos como la composición del anuncio. Ésta trabaja con la relación entre primer plano y segundo plano como metáfora de la parte consciente e inconsciente del individuo

Posicionamiento, ubicación o llamada: Incita a los oyentes a que participen en una campaña publicitaria determinada. Selecciona un segmento del público para convertirlo en el centro de la campaña. De esta manera realiza una interpelación directa a ese tipo de consumidor y todo gira en torno a la relación con un consumidor. El segundo paso de selección consiste en la selección de facetas de la subjetividad de los consumidores (trabajo cualitativo). La selección del público va a ser interpelada pero el resto también puede serlo. Todos pueden ser movilizados por la campaña ya que esta estrategia combina lo particular con lo general.

El centro del mensaje es el público. El consumidor es tratado como diferente ya que esta estrategia necesita distinguir. Esta estrategia es utilizada para productos genéricos (no específicos) ya que compiten en un mercado saturado.

Enigma o suspense: Te dan una incógnita, que con el tiempo se te va desvelando, hasta que en un momento dado te dan la solución. Produce un deseo, resolver el significado de algo (provoca una expectativa). Nace en los años 70.

**5 PLAN DE MEDIOS**

Este tema da cuenta de los principales aspectos que debe tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de medios dentro de una campaña. Parte de la definición del plan de medios, para posteriormente hacer una descripción de aquellos elementos relevantes para su buena construcción.

El plan de medios es definido como un instrumento de administración estratégica que busca llegar al público objetivo y lograr que este reciba el mensaje de la em-





prensa. El Plan de medios es la solución a la difusión de la campaña. Se lleva a cabo mediante la planificación de los medios a través de distintas técnicas para solventar cómo difundir masivamente un mensaje de la manera más rentable y eficaz.

El plan de medios es asimismo un plan de inversión publicitaria que en cada anunciante está caracterizado por dos parámetros: el primero, la cifra total que dedica a la campaña, integrada por uno o varios mensajes y dividida en una o varias etapas; el segundo, es la distribución de esa cifra en el medio o medios seleccionados. Según este último criterio, encontramos dos planteamientos diferentes:

- Difusión a través de un solo medio (campaña televisiva, en radio, gráfica...), incluso en un solo soporte.
- Difusión a través de una combinación de medios. Suele elegirse un medio principal, por ejemplo prensa, y uno o varios de apoyo (por ejemplo, radio y vallas).

El Plan de Medios es organizado y coordinado por el Equipo de Comunicaciones de la Campaña y se hace con el propósito de seleccionar de manera óptima los medios de comunicación y los mensajes que se van a transmitir en la campaña. El plan de medios es la respuesta a la necesidad de llegar al público objetivo, y lograr que este reciba el mensaje de la empresa.

Todo objetivo comunicacional requiere del desarrollo de una estrategia coordinadas sobre todas las actividades a elaborar y cuya relación da coherencia a todas y cada una de estas acciones. El plan de medios distingue el beneficio de incorporar todos los elementos y establecer un método con todos los actores, incluidos el involucramiento del candidato mismo para quien se desarrolla dicho plan. A continuación se describen algunos aspectos a tener en cuenta en la elaboración del plan.

Descripción de la situación

Es la introducción al plan de medios por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, descubriendo los factores más relevantes que pueden influir en el proceso de comunicación, interpretando la situación de la campaña, señalando los elementos prioritarios con los que trabajará la comunicación y el porqué de dichos elementos.

Objetivos de comunicación

Son los fines que se pretende lograr con el plan de medios. Puede haber un objetivo único y que englobe todo lo propuesto por el plan, pero lo más frecuente es que exista un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos que cubren distintas áreas.

Calendario

Es el detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo. Se debe reflejar esquemáticamente en una sola hoja que a simple vista de un panorama completo del trabajo a realizar. Aquellas actividades continuas, es decir, aquellas que cuentan con largos plazos deben estar reflejadas en cada uno de los periodos del calendario.

¿Qué busca un plan de medios?

Busca coincidir la audiencia del medio (televidentes, radioescuchas o lectores) con el público o segmento al que quiere llegar el candidato. Por ello, cuanto mayor sea el número de personas en la intersección de ambos públicos, mayor valor tiene el medio para el anunciante (en este caso para el candidato).

Antes de definir el Plan de Medios, el equipo de comunicación deberá reflexionar sobre lo que quiere y no quiere la campaña en materia de comunicaciones, hasta dónde están dispuestos a llegar y hasta dónde quiere llegar el candidato.



El equipo de comunicación deberá plantearse estas preguntas:

- Determinar qué queremos conseguir, cuáles son nuestros objetivos
- Decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación
- Pensar cuál es la idea que queremos transmitir
- Fijar el presupuesto con el que contamos (cuánto)
- Seleccionar los medios apropiados y su frecuencia de uso
- Ejecutar el plan de medios y medir su impacto

Pasos para elaborar un plan de medios

- Decisión de los objetivos de medios: alcance, frecuencia, impacto.
- Estrategia de medios: alcance versus presupuesto
- Selección de medios
- Programación y distribución del presupuesto
- Evaluación de cumplimiento de objetivos

Claves para tener en cuenta a la hora de definir un plan de medios

- Para que el público (receptor) reaccione ante el mensaje, mínimo debe recibirlo entre 3 y 8 veces.
- La frecuencia efectiva del plan de medios debe asegurar mínimo tres oportunidades de emisión del mensaje a través de medios audiovisuales o auditivos.
- Cantidad y calidad de audiencia de cada medio
- Estructura del medio
- El contenido publicitario
- Analizar la posición política de los medios

¿Cómo definir la Pauta?

Es importante tener en cuenta que para definir la distribución de la publicidad en los medios de comunicación, se debe elaborar un modelo que responda a las realidades de sintonía de los diferentes espacios. No es igual pautar en un programa emitido a las 9am que a las 7 pm en prime time de televisión, que publicarlo en la prensa ó en un noticiero radial de alta audiencia en la mañana.

Para ello, es importante estudiar las cifras de los niveles de sintonía y por ello es preferible consultar con los análisis de campo que hacen las firmas de auditoría y encuestas. Estos estudios son conocidos en la mayoría de los países como Estudio General de Medios, estos nos dan la pauta para saber dónde invertir mejor en publicidad de acuerdo a nuestros intereses.

Los estudios de medios son una guía que permite evidenciar el porcentaje de audiencia, segmentadas por edad, situación económica, y además ofrece la posibilidad de analizar el rating entre los distintos medios de comunicación del mismo género.

TÁCTICAS DE CAMPAÑA

En el presente apartado, abordaremos los elementos más importantes a tener en cuenta en la generación de una táctica de campaña. Se entiende por táctica la suma de múltiples herramientas de comunicación en un esquema de uso pertinente y estructurado, cuyo fin es obtener el mejor provecho de las herramientas comunicativas. Para ello, veremos los siguientes aspectos: la campaña entendida como





empresa, la campaña positiva y negativa, la relación de la campaña con los medios de comunicación, el uso de la comunicación, y el manejo de los tiempos.

La campaña como empresa:

Una campaña política es como una empresa, que al igual que todas adquiere recursos con la finalidad de alcanzar un objetivo (en este caso ganar las elecciones respetando las reglas del juego democrático), ese sería el producto de la empresa. Una buena táctica en el manejo de medios de comunicación se debe preocupar por usar de manera adecuada las herramientas comunicativas con la finalidad de alcanzar el objetivo pactado.

Una empresa define su target, los productos a ofrecer, analiza su impacto y produce cambios si lo determina necesario. Una buena táctica de campaña en cuanto al uso de medios de comunicación debe preocuparse de aspectos similares: determinar el nicho electoral, escoger las herramientas comunicativas pertinentes para el nicho, diseñar los mensajes acordes al nicho y la herramienta utilizada, revisar si los mensajes están generando el impacto esperado, y hacer ajustes en los mensajes en caso de ser necesario. De esta forma, el uso de medios de comunicación en la campaña sería entendido como un producto de una empresa, por lo que tendríamos una táctica efectiva.

La relación de la campaña con medios de comunicación:

Si en la táctica que articula el uso de las herramientas de comunicación se encuentran varios medios de comunicación que tienen un papel incidente. Lo más pertinente es que la empresa y el equipo de comunicación de la campaña mantengan una relación constructiva con las personas que manejan y trabajan en estos medios.

El uso de la comunicación:

Si bien, usted como empresa contará con personal encargado de la comunicación, es fundamental que tenga claridad sobre algunos elementos básicos de comunicación. El presente apartado brindará información relevante acerca de la construcción y elaboración de mensajes coherentes, como también de aspectos para una recepción efectiva de los mismos.

Emisión de mensajes:

Para emitir mensajes eficaces, usted debe tener en cuenta aspectos básicos para desarrollar una buena emisión. En esta oportunidad, nos centraremos en emisión de mensajes hablados y escritos, ya que consideramos que son los que más serán usados durante su labor.

Usted como empresa debe desarrollar un guión y debe partir el discurso de acuerdo a los temas a abordar. Los modelos son:

- **Estructura inductiva:** Se parte del planteamiento de un problema y se van sumando argumentos de manera lineal para concluir con la solución de forma racional.
- **Estructura deductiva:** El igual que la inductiva tiene una secuencia lineal, pero en este caso el orador parte de la conclusión y va sumando argumentos que la sustentan.
- **Estructura encuadrada:** Es diferente a las anteriores ya que se construyen los argumentos de manera circular. Se inicia al igual que la inductiva con un problema el que se van sumando argumentos para su solución, pero luego de proponer dichos argumentos el orador evidencia que estos replantean la pregunta, lo que da pie a reiniciar un nuevo ciclo de argumentación.
- **Estructura en paralelo:** Se parte de múltiples opciones y en cada una de ellas se va describiendo como se relacionan con distintas situaciones.





LECTURA SELECCIONADA N° 2

Guía "Crea - Business - Idea". Instituto de desarrollo madrileño. p.p. 1-19

Objetivos

Los objetivos generales del Plan de Comunicación y Difusión del Proyecto CREA - BUSINESS - IDEA son los siguientes:

- Optimizar el flujo de la información entre los socios del proyecto y organizar una comunicación eficiente entre las instituciones participantes en el proyecto.
- Dar a conocer el proyecto a los potenciales actores involucrados y a los principales beneficiarios.
- Informar y comunicar los resultados del mismo a organismos y entidades públicas y privadas de otras regiones europeas y de las instituciones nacionales y europeas que podrían estar interesadas en el proyecto.

Los objetivos específicos de la comunicación interna son:

- C1. Sistematizar la comunicación entre los socios, especialmente entre los socios y el socio líder, ya que de ella dependerá la correcta gestión y ejecución del proyecto.
- C2. Mantener informados a los socios sobre las acciones comunes y las obligaciones administrativas, financieras así como de seguimiento y evaluación.

Los objetivos específicos de las actividades de difusión y comunicación externa son:

- D1. Poner en conocimiento del público objetivo el Proyecto Crea Business Idea: en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; conformación del partenariado; sus resultados; etc.
- D2. Divulgar los avances realizados y los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto.
- D3. Proporcionar una base documental y material de referencia para la realización de futuros trabajos o estudios – instituciones públicas y organismos de apoyo a la creación y al crecimiento de empresas.
- D4. Difundir nuevos conocimientos o material de referencia para decisores políticos a nivel local regional, nacional y europeo.
- D5. Incentivar a emprendedores y empresarios a crear nuevas empresas o a lanzar actividades empresariales, a innovar, a crecer o a adoptar técnicas y prácticas más innovadoras, creativas o eficaces.
- D6. Realizar una comunicación eficaz y transparente y entendible a toda la sociedad, sobre los temas del proyecto: creación de empresas, creatividad, innovación, negocios, emprendeduría/espíritu empresarial.

Mensajes

Los mensajes del proyecto resumen la "esencia" del proyecto. Siendo simples y concretos, suponen la base para todas las actividades de difusión y deben ser relevantes para los públicos objetivo. Los mensajes recordarán los objetivos y pondrán de relieve el valor añadido y los beneficios que el proyecto aportará.

Como mensajes clave para las acciones de difusión y comunicación externa se han desarrollado los siguientes.



Aspecto a difundir	Mensaje	Ejemplo de actividad o resultado concreto
Proyecto a favor de la creación de empresas y de la innovación	"La comisión Europea cofinancia un proyecto de cooperación europea para potenciar la innovación y la creación de empresas"	Mensaje en Nota de Prensa sobre la Firma del acuerdo y el Lanzamiento del proyecto
Cooperación transnacional ayuda a las empresas a través de un cluster virtual	"Socios de tres países europeos unen sus fuerzas y acuerdan crear un cluster transnacional de apoyo a las empresas"	Mensaje en el primer folleto general
La creatividad como base y de la competitividad	"Creatividad e Imaginación son la base de la innovación en nuestra sociedad/empresas"	Mensaje para las jornadas de difusión de la guía de buenas prácticas
Las ideas y la creatividad son esenciales para el crecimiento económico	"Nuevas ideas para seguir creciendo - la creatividad crea empleo y riqueza"	Mensaje para el informe Final, Conferencia final y la Página Web
Intercambio de experiencias en el ámbito de la creatividad empresarial.	"Ser creativo ser emprendedor, ser innovador - aprender creando en compañía"	Mensaje para invitación a y el material promocional de los talleres de creatividad.

Destinatarios

Las actividades de comunicación y difusión del proyecto CREA-BUSINESS-IDEA tienen como objetivo transmitir una serie de mensajes e informaciones a unos grupos de destinatarios claramente identificados. Se trata de los siguientes grupos:

Destinatarios directos internos:

- Los socios (el partenariado).
- Responsables de la gestión y coordinación del Programa SUDOE INTERREG IVB.

Destinatarios directos externos:

- Pequeñas y medianas empresas de las regiones participantes, especialmente
 - PYMEs con necesidades de innovación.
 - PYMEs de sectores maduros con necesidad de innovar o diversificar.
 - Empresas jóvenes innovadoras y/o de base tecnológica.
- Emprendedores con proyectos empresariales en fase de pre incubación, incubación o creación de empresa.
- Potenciales emprendedores de base: alumnos de últimos años de carreras tecnológicas, alumnos de doctorado, alumnos de Formación Profesional y otras personas con iniciativa o ideas de negocio.
- Organismos intermedios, como centros tecnológicos, universidades, etc. y entidades de apoyo a la creación de empresas y Empresas especializadas de soporte a la innovación.

Destinatarios generales:

- Organismos y entidades públicas de otras regiones del SUDOE y otras regiones europeas no pertenecientes al SUDOE.
- Decisores políticos a nivel local, regional, nacional y europeo.
- Los medios de comunicación y los agentes económicos y sociales, entre otros grupos de interés.
- La sociedad en general.

Estrategia y actividades

Con el fin de responder de manera específica a los diversos grupos destinatarios, las diversas acciones y materiales elaborados para su difusión se agruparán en tres ejes de actuación:



Ilustración 3: Estrategias y Actividades. Crea - Bussines - Idea

1. Comunicación interna: Entre los socios del proyecto. Incluye la difusión de los informes de evaluación intermedia y final del proyecto.
2. Comunicación externa: Con los destinatarios directos y los potenciales beneficiarios de los resultados del proyecto.
3. Difusión general: Se informará a los stakeholder políticos y a la sociedad en general a través de la publicación en prensa de información relativa al proyecto.

Estos tres ejes de actuación que forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios. La relación entre objetivos, grupos destinatarios y actividades/herramientas es, por lo tanto, la siguiente:



Destinatarios Objetivos	Destinatarios directos internos (Socios, programa SUDOE)	Destinatarios directos externos (PYMES, emprendedores)	Destinatarios generales		
			Decisores Políticos	Medios de Comunicación	Sociedad
C1. Comunicación sistematizada	Página Web Herramientas web Informes de actividad				
C2. Información Fluida	Reuniones Herramientas de telecomunicación				
D1 Divulgar el proyecto		Página Web Folletos	Página Web Folletos	Página Web Folletos	Página Web Folletos
D2 Dar conocer el resultado		Página Web Folletos	Página Web Folletos	Página Web Folletos	Página Web Folletos
D3 Material de referencia de trabajo		Publicaciones seminarios Mesas Talleres	Publicaciones Páginas Web Eventos		
D4 Nuevos conocimientos como base para decisión política			Publicaciones Páginas Web Eventos		
D5 Promover la creatividad y la innovación		Publicaciones seminarios Mesas Talleres			Publicaciones Pagina Web Folletos
D6 Comunicación transparente sobre tema innovación y creatividad				Notas Prensa	Notas prensa eventos

Ilustración 4: Grupos y destinatarios. Crea - Bussines - Idea

La estrategia general se divide, según los grupos destinatarios y objetivos de la comunicación y difusión en tres bloques:

Comunicación Interna

La estrategia de la Comunicación interna tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, los socios del proyecto y el Secretariado Técnico del Programa del SUDOE. Esto se pretende alcanzar mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Elaborar conjuntamente y compartir los Informes de Actividad
- Intranet habilitada en la página Web del proyecto con las siguientes herramientas de gestión y de intercambio de información:
 - Acceso habilitado y seguro para cada socio
 - Archivo compartido de documentos – posible la subida y descarga de documentos

- Acceso a documentos actualizados de planificación y gestión (Plan de Trabajo, Distribución Tareas, Acuerdo de Colaboración, Plantillas de Informes, Modelos de Notas de Prensa, Modelos de Cuestionarios de Satisfacción, Manual de Imagen Corporativa)
- Biblioteca con documentos y enlaces útiles para el trabajo de los socios.
- Reuniones periódicas de Gestión.
- Herramientas de telecomunicación (teléfono, correo electrónico, fax, videoconferencia, mensajería).

Imagen, comunicación externa y difusión

La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos (decisores, otras regiones europeas, medios de comunicación y sociedad).

La estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Imagen Corporativa
 - Creación de un Logotipo y una Imagen Corporativa
- Web y Tecnologías de la Información
 - Página Web Propia del proyecto
 - Páginas a cerca de CREA-BUSINESS IDEA en los Sites de cada socio
 - Participación en Redes sociales
- Material Promocional:
 - Folletos con información general del proyecto y divulgando información sobre actividades y publicaciones específicas
 - Papelería y material promocional para seminarios, ruedas de prensa, reuniones, talleres, mesas y conferencia final
 - Cartas de presentación e invitaciones a empresarios y emprendedores
- Trabajo con Medios de comunicación:
 - Notas de prensa
 - Artículos
 - Introducción de noticias en la página web del proyecto
- Actos y eventos:
 - Jornadas de sensibilización (una en cada región)
 - Talleres de creatividad (tres en cada región)
 - Mesas de encuentro (dos en cada región)
 - Conferencia final del proyecto (una en Logroño)



- Publicaciones y material de referencia:
 - Guía de Buenas Prácticas
 - Manual de creatividad y creación de empresas
 - En el siguiente capítulo se presentan con más detalle las herramientas clave en las estrategias de comunicación y difusión.

Responsable de comunicación del proyecto

El Proyecto CREA - BUSINESS - IDEA nombra como responsable de comunicación del proyecto que como responsable de comunicación debe velar por el buen desarrollo de este Plan, controlar que todas las actividades que están incluidas en el formulario del proyecto se llevan a cabo de forma exitosa y que las actividades de comunicación de cada beneficiario sean coherentes entre sí. Ella ayudará a coordinar las diferentes actividades de comunicación del partenariado.

Herramientas

Las herramientas y elementos clave de difusión y comunicación son las siguientes:



Ilustración 4: Herramientas . Crea - Business - Idea

La **Página web del proyecto** será un elemento central que sirve no sólo para ofrecer información directa, sino también como herramienta de difusión y envío de otros materiales, como por ejemplo, el material de referencia, las publicaciones, los folletos, el logotipo.

Asimismo, se podrá utilizar la página web para invitar a actos y eventos, así como para crear un acceso específico para la prensa y los medios de comunicación que facilitara el trabajo con este grupo destinatario. En segundo lugar, pero no menos importante, cumple – a través de una intranet segura de acceso restringido a los socios del proyecto – la función de comunicación interna entre los socios. La creación de la página web es responsabilidad del socio líder (ADER), que se encargará de su gestión y actualización, ubicándola en los servidores de la entidad. Asimismo, los socios del proyecto también se comprometen a utilizar el link de acceso a la web del proyecto en otras iniciativas que se desarrollen en sus regiones.

El **Material Promocional** se compone de folletos de difusión y otro material como papelería, banners a usar durante eventos y actos oficiales. En cuanto a los folletos, se trata de una ficha que recoge una breve presentación para los agentes potencialmente interesados. Su realización será coordinada por el líder que recibirá las opiniones y sugerencias del resto de socios. Concretamente está previsto realizar 4 folletos a lo largo del proyecto:

- Un folleto general con información sobre el proyecto.
- Tres para cada una de las actividades experimentales (Talleres creatividad, Mesas encuentro, Incubadora virtual).

De manera general, los folletos incluirán, al menos: Logo del proyecto, logo del SUDO, logo UE logos de los socios; una visión general del proyecto, de sus objetivos y socios.

Destacar la importancia de los temas tratados; resultados e impactos esperados del proyecto o de la actividad; detalle de actividades diseñadas; Posibilidad de contactar y/o participar las organizaciones personas interesadas, en especial las PYMEs, emprendedores, etc.

El trabajo con los medios de comunicación es otro elemento importante. Las notas de prensa y los artículos que se difunden deben estar adaptadas al lenguaje de los medios de comunicación, utilizando titulares, subtítulos, organizando la información según su importancia, utilizando herramientas visuales (gráficos, fotografías, etc.) y ofreciendo datos para tratar de atraer la atención. El lenguaje ha de ser claro y directo. Frases cortas que ofrezcan información relevante y comprensible. Si es posible, se recomienda hablar directamente con el periodista para asegurar que efectivamente la nota va a aparecer en los medios de comunicación. La celebración de reuniones, grupos de trabajo, talleres o seminarios son buenas oportunidades para realizar rueda de prensa o una presentación pública del proyecto en los medios de comunicación. Se recomienda siempre indicar la página web del proyecto y una persona y dirección de contacto. Es primordial señalar también que se trata de un proyecto financiado por la UE (FEDER) y el Programa SUDO.

En cuanto a los Actos y Eventos, están previstos seminarios de sensibilización, talleres, mesas de encuentro y una conferencia final.

- Seminarios de sensibilización: Esta prevista una jornada en cada una de las regiones participantes del proyecto, para presentar tanto CREA BUSINESS IDEA como la Guía de Buenas Prácticas.
- Talleres de Creatividad. Previstos tres en cada región. Aunque tendrán un contenido específico, servirán para transmitir los trabajos realizados a lo largo del proyecto.
- Mesas de encuentro. Están previstos dos en cada región. Dirigidas al intercambio de experiencias entre los actores regionales y la generación de nuevas ideas.
- Conferencia Final. Está previsto celebrarse en La Rioja hacia el final de proyecto como una de las actividades más importantes de difusión de los resultados del proyecto. Estarán presentes todos los socios del proyecto, otros expertos y, de manera explícita, se invitarán a los actores involucrados en actividades concretas del proyecto, a los beneficiarios reales y potenciales y a los medios de comunicación.

El Material de Referencia incluye, por un lado, las Publicaciones que tendrán una divulgación direccionada y de edición mayor, y otro tipo de materiales de referencia accesibles (formato electrónico o PDF) que, aunque no publicados, podrán servir como base documental o material de trabajo a determinados colectivos interesados (decisores políticos, organismos y entidades de promoción económica y de la innovación en otras regiones, académicos, etc.). Las Publicaciones y el material de referencia



Presupuesto

En el proyecto está previsto el siguiente presupuesto para actividades de comunicación y difusión, presentado a continuación por actividad y socio (en EUR):

Actividad	ADER	IAT	IMADE	CIEBI	Un. Algarve	CCI GERS	FUNDE-CYT	TOTAL
Folletos divulgativos	400.00	400.00	400.00	200.00	400.00	400.00	400.00	2.600.00
Anuncios en medios com.	1.250.00	2.000.00	2.000.00	500.00	1.000.00	2.000.00	2.000.00	10.750.00
Anuncios en Sitios web	225.00	225.00	225.00	225.00	325.00	225.00	225.00	1.675.00
Página Web Proyecto	15.500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15.500.00
Edición Guía Buenas Prácticas	4.250.00	4.250.00	4.250.00	1.020.00	1.250.00	4.250.00	4.250.00	23.520.00
Edición Manual de Creatividad	4.250.00	4.250.00	4.250.00	1.020.00	1.250.00	4.250.00	4.250.00	23.520.00
Seminario Difusión	1.200.00	1.200.00	1.200.00	800.00	550.00	1.200.00	1.200.00	7.350.00
Talleres Creatividad	2.100.00	2.100.00	2.700.00	1.800.00	1.200.00	2.700.00	2.700.00	15.300.00
Mesas de encuentro	3.000.00	3.000.00	4.600.00	2.900.00	1.650.00	4.600.00	4.600.00	24.350.00
Papelería y material Eventos	10.000.00	10.000.00	10.000.00	3.522.75	8.075.00	17.332.50	10.000.00	68.930.25
Conferencia Final	29.100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29.100.00
TOTAL	71.275.00	27.425.00	29.625.00	11.987.75	15.700.900	36.957.50	29.625.00	222.505.25

Ilustración 5: Presupuesto . Crea Bussines Idea

La distribución del presupuesto de cada socio por las distintas actividades puede variar según las preferencias de los socios. Sin embargo, se prevé mantener el gasto total de cada socio para las actividades de comunicación y difusión.

Cronograma

Las actividades de comunicación y difusión a prior se realizarán según el siguiente calendario:

Actividad	2009												2010												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
Plan comunicació																									
Folletos divulgatorios																									
Anuncios en medios com.																									
Anuncios en sitios Web																									
Página Web Proyecto																									
Edición Guía Buenas Prácticas																									
Edición manual de creatividad																									
Seminario Difusión																									
Talleres Creatividad																									
Mesas de Encuentro																									
Papclería y material Eventos																									
Conferencia Final																									

Ilustración 5: Cronograma. Crea - Bussines - Idea

Seguimiento y Evaluación – Resultados esperados

Para garantizar la realización de las medidas previstas en materia de comunicación y difusión, y para facilitar una gestión eficaz y transparente del proyecto en general, se incluyen los objetivos cuantitativos y los resultados esperados de las actividades de difusión y comunicación, definidas al inicio del proyecto.

Tipo de Indicador	Indicador	Valor Objetivo CADA SOCIO	Valor Objetivo TOTAL Proyecto
Realización	Seminario de sensibilización celebrados	1	7
	Copias de Guía de Buenas Prácticas distribuidas	50	350
	Sites donde se ubica el formato electrónico de la Guía de Buenas Prácticas	1	7
	Manuales de Creatividad y de Creación de Empresas distribuidas (copias)	50	350
	Potenciales emprendedores contactados	51	360
	Potenciales mujeres emprendedoras contactadas	25	180
	Organismos intermedios y empresas de servicios avanzados contactadas	10	70
	Empresas contactadas	38	270
	Talleres de creatividad realizados	3	21
	Mesas de encuentro organizadas	2	14
	Folletos elaborados (copias)	100	700
	Artículos y notas de prensas publicadas	10	70
	Conferencia final	—	1
Resultado	Redes de cooperación transaccional en innovación creadas	—	1
	Presencia de guía en x medios de comunicación	4	28
	Asistentes a los seminarios	19	135
	Asistentes mujeres a los seminarios	9	67

La identificación de indicadores de seguimiento y la cuantificación de los objetivos es un elemento fundamental para la realización de actividades de seguimiento y evaluación.

La tabla y los indicadores incluidos en este Plan de Comunicación y Difusión servirán como punto de partida y como criterio de valoración en las evaluaciones de proyecto que se realizarán a lo largo del proyecto.

Especialmente en la evaluación intermedia, la revisión de los indicadores y evaluación de las actividades hace posible la detección de problemas internos y su corrección a tiempo, de modo que se consiga una gestión y coordinación más eficaz y eficiente.





ACTIVIDAD N° 1

Esta actividad puede consultarla en su aula virtual.



TAREA ACADÉMICA N° 2

Elabora un Plan de Comunicación Empresarial, organizado, y con estrategias adecuadas. Esta debe ser presentado Power Point. Para realizar el trabajo debes tomar en cuenta las siguientes pautas:

Pasos para elaborar un plan de medios

Decisión de los objetivos de medios: alcance, frecuencia, impacto.

- Estrategia de medios: alcance versus presupuesto
- Selección de medios
- Programación y distribución del presupuesto
- Evaluación de cumplimiento de objetivos

Claves para tener en cuenta a la hora de definir un plan de medios

- Para que el público (receptor) reaccione ante el mensaje, mínimo debe recibirlo entre tres y ocho veces.
- La frecuencia efectiva del plan de medios debe asegurar mínimo tres oportunidades de emisión del mensaje a través de medios audiovisuales o auditivos.
- Cantidad y calidad de audiencia de cada medios
- Estructura del medio
- El contenido publicitario
- Analizar la posición política de los medios



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD IV

Gibson, James L. / Ivancevich, John m./ Donnelly, James. *Las organizaciones comportamiento: Estructura - Procesos* H. McGraw Hill. (10ma. ed.)

Código Biblioteca UCCI, 658.01 G43.

La Casa y Blay, Antonio S. (2000) *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Gestión.

Putnam L., Costa J., Garrido F. (2000 - 2002) *Comunicación empresarial*. España: Gestión.

Rodríguez M., Darío y Opaza B., María del Pilar. (2008) *Comunicaciones de la Organización*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Código Biblioteca UCCI.658.45 R75 2009





AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD IV



1. Los objetivos de un plan de comunicación organizacional deben estar relacionados con:
 - a) El presupuesto disponible
 - b) Los soportes masivos
 - c) Los públicos meta
 - d) Los mensajes y condiciones corporativas;
 - e) Las estrategias y acciones.
2. Qué puedo lograr con una estrategia de comunicación?
 - a) No mejora tu comunicación
 - b) Hacer que tus proveedores no consideren parte de tu empresa
 - c) Decirle a tus clientes que haces cosas que ellos olvidaron o no sabían.
 - d) Sólo ocultar o minimizar tus debilidades.
 - e) Comunicación no adecuada
3. ¿Qué es más importante en una estrategia de comunicación?
 - a) Quién eres
 - b) Quién dicen tus clientes que eres
 - c) Qué es lo que eres
 - d) Quién quiere saber lo que eres
 - e) Conocer tus responsabilidades
4. La Fundación Laboral de la Construcción de La Rioja (FLC) tiene en marcha la nueva campaña "Soy albañil y estoy orgulloso de serlo". La cobertura de la campaña en La Rioja, que tendrá su fase intensa del 15 de octubre al 15 de noviembre, y estará basada, fundamentalmente, en la publicidad exterior de Logroño y las cabeceras de comarca. Dentro de la planificación también se contemplan otros soportes para que el mensaje llegue a toda la población riojana. Por consiguiente esta empresa necesita desarrollar:
 - a) Relaciones Públicas
 - b) Marketing Mix
 - c) Plan de Medios
 - d) Comunicación Corporativa
 - e) Plan de Contingencia





5. Utilizar anuncios de gran tamaño e ir disminuyendo éste a medida que el consumidor conoce la campaña, es un ejemplo de:
 - a) Análisis de publicidad
 - b) Spot publicitario
 - c) Táctica de medios
 - d) Táctica de RCE
 - e) Táctica de RR.PP.

6. Consolidar el posicionamiento de SK como aliado de la mujer en el cuidado de la línea durante todo el año, es un ejemplo de:
 - a) Identidad corporativa
 - b) Objetivo del negocio
 - c) Objetivo de marketing
 - d) Objetivo de comunicación
 - e) Misión de la empresa

7. El plan de comunicaciones parte fundamentalmente de:
 - a) La selección de medios
 - b) El presupuesto
 - c) La elección del público objetivo
 - d) El análisis organizacional
 - e) El presupuesto.

8. Quién dicen tus clientes que eres, es más importante en una:
 - a) Comunicación corporativa
 - b) Comunicación estrategia
 - c) Comunicación organizacional
 - d) Comunicación asertiva
 - e) Comunicación interna

9. La identidad corporativa influencia directamente con:
 - a) Las decisiones del grupo estratégico
 - b) El Plan de medios
 - c) Las características del público meta
 - d) Los soportes a considerar
 - e) El presupuesto.




10. Consolidar el posicionamiento de SK como aliado de la mujer en el cuidado de la línea durante todo el año, es un ejemplo de:
- Identidad corporativa;
 - Objetivo del negocio;
 - Objetivo de marketing;
 - Objetivo de comunicación;
 - Misión de la empresa

11. En Chicago en 1982, varias personas murieron al consumir cápsulas de Tylenol (analgésico de Johnson & Johnson) que habían sido manipuladas por un criminal, que reemplazó el contenido por cianuro. La empresa comenzó una investigación informando a los medios y antepuso la seguridad de los consumidores retirando inmediatamente el producto en el mercado, medidas que se tomaron cuando el caso de intoxicación sólo se concentraba en un supermercado donde se vendía el producto.

De acuerdo a esta estrategia:

- La empresa atentó contra su credibilidad
 - Agravó el hecho, ocasionando una pérdida de su branding
 - Por su imprudente reacción se ganó la antipatía de los medios
 - Demostró que daba importancia a su RSC
 - La empresa evadió las consecuencias políticas y publicitarias
12. es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.
- La planificación de la comunicación
 - La planificación de la marketing
 - La planificación de RR.PP.
 - La planificación de RSC.
 - La planificación de corporativa
13. informa sobre la salida de un nuevo producto e introduce por lo menos su concepto (cómo se llama, qué es, qué hace). Como el posicionamiento futuro despegue con ella, es vital que brinde el impulso inicial correcto.
- La campaña de lanzamiento
 - La campaña de sostenimiento
 - La campaña de reactivación
 - La campaña de relanzamiento
 - La campaña de reposicionamiento de la competencia



- 
14. La Revista Hola cuenta con una audiencia al parecer conveniente para un (a) de Cosméticos Revlon. El público objetivo son todas las mujeres que tengan arriba de 14 años.
- Campana publicitaria
 - Plan de medios
 - Estudio de mercado
 - Marketing Mix
 - FODA
15.tarea que tiene por objeto asignar presupuestos a fines concretos, de tiempo y espacio en medios, de la manera más rentable posible.
- Objetivos de mercado
 - Marketing de anunciantes
 - Rentabilidad del producto
 - Planificación de medios
 - Publicidad
16.es definido como un instrumento de administración estratégica que busca llegar al público objetivo y lograr que este reciba el mensaje de la empresa.
- El plan de medios
 - El plan de Marketing
 - El plan de RR.PP
 - El plan de RSC
 - El plan Corporativo
17. La eficacia de una campana publicitaria estará unida a la eficacia con que se trabaja:
- El mensaje;
 - El plan de medios;
 - Los soportes del mensaje;
 - A y C
 - A y B
18. Entre las pautas que debe considerar una empresa en su relación con los medios podemos citar.
- Manejar la información de acuerdo a sus necesidades,
 - Procurar minimizar los problemas y evadirlos;
 - Procurar los “sin comentarios” para restar importancia los incidentes,
 - Establecer comentarios y redactar boletines de prensa controlados;
 - Permitir la información compartida y modificable por otros.

19. El plan de marketing para una campaña de medios considera tomar en cuenta las cuatro Cs que son:
- Cliente, calidad, consecuencia y comunicación
 - Cliente, costo, conveniencia y comunicación
 - Cliente, calidez, consistencia, contacto
 - Calidad, calidez, costo y cliente
 - Cliente, costo, calidad, contabilidad
20. Cuando se encontró restos de benceno en el agua mineral de la marca Perrier en 1990, la empresa reaccionó diciendo que era consecuencia de un único y aislado accidente de limpieza sobre un número limitado de botellas que ya se habían retirado del mercado en Estados Unidos. Sin embargo, se encontró botellas con restos en Europa. La compañía dijo que se trataba de un problema del sistema de filtros y luego anunció la retirada del producto a nivel mundial.

En este caso:

- La empresa mantuvo su cuota de mercado;
- Perrier hizo un diagnóstico acertado de su credibilidad;
- Mantuvo su credibilidad mundial y su posicionamiento,
- Aplicó una adecuada estrategia de comunicación de crisis.
- Su análisis obvio el costo de su credibilidad sobre su rentabilidad financiera y su imagen internacional.





ANEXO: CLAVES DE LAS AUTOEVALUACIONES

Autoevaluación
de la unidad I

1	E
2	C
3	A
4	B
5	D
6	C
7	C
8	E
9	E
10	D
11	C
12	C
13	C
14	C
15	A
16	D
17	E
18	C
19	E
20	E

Autoevaluación
de la unidad II

1	E
2	B
3	B
4	D
5	A
6	C
7	A
8	C
9	A
10	C
11	A
12	C
13	B
14	C
15	D
16	D
17	D
18	C
19	D
20	C

Autoevaluación
de la unidad III

1	D
2	D
3	C
4	C
5	C
6	A
7	A
8	B
9	C
10	E
11	C
12	C
13	B
14	E
15	C
16	B
17	B
18	D
19	E
20	E

Autoevaluación
de la unidad IV

1	C
2	C
3	B
4	C
5	C
6	D
7	D
8	B
9	B
10	D
11	D
12	A
13	A
14	B
15	D
16	A
17	E
18	D
19	B
20	E

