





**DANIEL SCHEINSOHN**

**DINÁMICA DE LA  
COMUNICACIÓN Y LA  
IMAGEN CORPORATIVA**

**FUNDACIÓN OSDE**



**Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE,  
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO  
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1998 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva  
del personal de OSDE y carece de valor  
comercial

---

Impreso en la Argentina — Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
ISBN: 987-96305-8-0

# ÍNDICE GENERAL

---

---

INTRODUCCIÓN GENERAL .....	11
----------------------------	----

MÓDULO I  
ENTENDIENDO LOS FUNDAMENTOS DEL FENÓMENO  
DE LA IMAGEN CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	17
--------------------------------	----

**Unidad 1. Introducción a la problemática de la comunicación y la imagen corporativa**

1. Introducción .....	19
2. El rol de la empresa en la sociedad actual .....	20
3. ¿Qué es la imagen corporativa? .....	28
4. Elementos que implica la imagen corporativa .....	30
4.1. La realidad corporativa .....	30
4.2. Cultura corporativa .....	33
4.3. Identidad corporativa .....	34
4.4. Comunicación corporativa .....	37
5. La gestión de la imagen corporativa como una gestión indirecta .....	39
6. La fórmula de Thomas Garbett .....	42
7. Evolución histórica de la comunicación empresarial: “del producto a la imagen corporativa” .....	47
Glosario .....	53
Autoevaluación .....	55

**Unidad 2. La comunicación**

1. Introducción .....	57
2. Conceptos básicos acerca de la comunicación .....	58
3. La evolución de la teoría de la comunicación .....	62
4. La comunicación humana .....	66
5. Axiomas exploratorios de la comunicación .....	69
6. Las empresas son gente .....	80
7. Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa .....	81
Glosario .....	83
Autoevaluación .....	84

**Unidad 3. La cultura corporativa**

1. Introducción .....	85
2. Marcos interpretativos de la cultura corporativa .....	87
3. Funciones de la cultura corporativa .....	89
4. Componentes básicos de la cultura corporativa .....	91
5. Tipologías culturales .....	98
6. Estado cultural actual (ECA) .....	106
7. Tipos de intervención cultural .....	108
8. Condiciones generales para la intervención cultural .....	112
9. El cambio cultural .....	115
10. La cultura corporativa y la comunicación en el seno de la organización .....	116
Glosario .....	117
Autoevaluación .....	118

MÓDULO II  
OPERANDO SOBRE EL FENÓMENO DE LA  
IMAGEN CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	121
--------------------------------	-----

**Unidad 1. Las herramientas de la comunicación corporativa**

1. Introducción .....	123
-----------------------	-----

2. Nuestro concepto de “comunicación corporativa” .....	124
3. Mensajes .....	126
4. La idea de circuito comunicacional .....	133
5. Técnicas de comunicación, soportes de la comunicación corporativa y sus áreas de gestión .....	137
6. Las cinco áreas de gestión de la comunicación corporativa ..	142
6.1. Comunicación de diseño .....	143
6.2. Comunicación de marketing .....	144
6.3. Relaciones institucionales y con la comunidad .....	146
6.4. Relaciones con el periodismo .....	151
6.5. Comunicación interna .....	155
7. Pongamos la casa en orden .....	164
Glosario .....	166
Autoevaluación .....	167

## **Unidad 2. Los públicos y el posicionamiento**

1. Introducción .....	169
2. Subjetividad, internalización y conflicto .....	170
3. La perspectiva vincular .....	171
4. ¿...Y a vos qué te interesa? .....	173
5. Diferenciar los intereses de las posiciones .....	175
6. Segmentación del público y diferenciación de mensajes .....	177
7. Mensaje clave .....	178
8. El mapa de públicos .....	180
9. ¡Qué buen tipo! .....	181
10. Un protagonismo fundamental de los públicos .....	184
11. ¿Qué es el posicionamiento? .....	185
Glosario .....	187
Autoevaluación .....	188

## **Unidad 3. Gestión estratégica de la comunicación y la imagen corporativa**

1. Introducción .....	189
2. La imagen corporativa .....	190
3. La imagen como resultante gestáltica .....	192

4. La imagen es mucho más que una percepción .....	194
5. Factores mentales que intervienen en la configuración de la imagen .....	195
6. El proceso de configuración de la imagen .....	198
7. El grado de inclinación .....	200
8. Las investigaciones básicas en el campo de la imagen .	202
9. El área de comunicación en las empresas.....	213
10. La comunicación como área estratégica de gestión .....	218
Glosario .....	221
Autoevaluación .....	222
<b>Bibliografía</b> .....	<b>224</b>



## INTRODUCCIÓN GENERAL

---

---

La “calidad” de un vínculo se construye a través de la comunicación. La comunicación establece las condiciones del diálogo y en cierta forma configura las “reglas del juego que se despliegan a través de ese vínculo”.

Esta dinámica del vínculo personal también se despliega en la relación que la empresa mantiene con todos y con cada uno de los públicos. De manera que la comunicación es un factor determinante para la dinámica relacional de cualquier sujeto social (persona, organización, institución).

La “imagen corporativa” puede ser conceptualizada como un “activo” que, si bien pertenece a una empresa en cuestión, está en poder de los públicos. Ellos son los que construyen la imagen de ese sujeto social, adaptándola a su sistemas de creencias. De manera que no es correcto el término “imagen *de* empresa”.

Esta expresión, “imagen *de* empresa”, tan extendida y habitualmente utilizada, distorsiona la esencia de este fenómeno.

La imagen corporativa la construyen los públicos, más allá (o más acá) de aquello que la empresa planifica.

La imagen corporativa, en tanto construcción de los públicos, se produce a partir de una síntesis mental que éstos elaboran acerca de la empresa. Esta síntesis mental surge de la percepción de los actos cotidianos que la empresa lleva a cabo, no sólo de los mensajes explícitos y voluntarios que ella se propone emitir, sino además de aquellos otros que emite tal vez sin tener conciencia.

En la construcción de una imagen por parte de los públicos, además del impacto de los mensajes, van a operar las expectativas, las experiencias, los prejuicios y los juicios previos.

No existe una fórmula preestablecida que pueda ser utilizada universalmente para la configuración de una estrategia óptima. En este terreno no pueden ofrecerse “productos enlatados”.

Los criterios fundamentales para la evaluación de una estrategia son la claridad, la coherencia, la sinergia y los efectos que se pretenden generar en los públicos.

Una empresa siempre comunica, se lo proponga o no.

Comunicación es sinónimo de conducta y la “no conducta” no es posible, por lo que la “no comunicación” tampoco es posible.

Una empresa cotidianamente interactúa con sus empleados, con el mercado..., en general, con el entorno. Es una fantasía pensar que una empresa puede “no comunicarse”.

Una empresa puede optar por no contactarse con el periodismo o por no realizar publicidad, pero eso no es “no comunicación” sino “comunicación negativa”.

El “silencio” puede llegar a ser eficaz como una alternativa táctica, coyuntural y ocasional, en un momento y ante una circunstancia determinada. Pero nunca el “no hay comentarios”, ha de ser considerado como un instrumento estratégico recurrente, porque reiteramos que cuando creemos estar haciendo “no comunicación” en verdad estamos provocando “comunicación negativa”.

Esta enorme complejidad propia de la dinámica de la comunicación y la imagen corporativa determina que los ejecutivos deban estar capacitados en esta materia.

¿Para qué? Para que dándose cuenta de la génesis, de las diversas manifestaciones y de las probables consecuencias del fenómeno, el ejecutivo pueda decidir y consecuentemente actuar sin perder de vista las implicancias del proceso comunicacional. Además es preciso que todos comprendan cómo cada uno desde su puesto —sin la estricta necesidad de ostentar un alto cargo en la organización— puede contribuir o atentar respecto de la calidad de la imagen corporativa.

El ámbito del conocimiento que aborda la comunicación y la

imagen corporativa es muy novedoso. Las primeras maestrías en la materia, a nivel mundial, comenzaron a dictarse luego de la segunda mitad de la década del '80. En nuestro país, la primera maestría se comenzó a dictar a partir de 1994 y recién hoy —en 1998— estoy inaugurando como Director, la primera maestría del interior del país en la ciudad de Mendoza, en la Universidad Juan Agustín Maza. Esto nos está advirtiéndome que:

- es una materia muy joven
- queda mucho por investigar, crear, hacer y perfeccionar en este ámbito
- la gente va cobrando progresiva conciencia de su importancia
- las empresas ya están reclamando profesionales formados en este campo

Ruego que la afirmación que sigue no sea tomada como un acto de obsecuencia pero es lo que siento y no puedo dejar de expresarlo: creo que el hecho de que OSDE —a través de la Fundación OSDE— haya planificado incluir la materia *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa* en la capacitación de su gente, revela una visión vanguardista y proactiva, ya que si bien es cierto que muchas importantes empresas alentaron a algunos ejecutivos a capacitarse en la materia —la mayoría han sido “alumnos” míos—, lo han hecho restringiendo esto al personal de alto rango y a cargo del área o áreas relacionadas. Pero el hecho de capacitar generalizadamente a personas en la materia, sin importar su cargo y su área de actuación, lo considero —al menos en nuestro país— como un hecho sin precedentes.

Los objetivos generales que guían este programa son los siguientes:

Que el ejecutivo:

- asuma la imagen corporativa como un recurso estratégico de la empresa
- conozca la evolución histórica de la comunicación empresarial y los imperativos que hoy le imponen las responsa-

bilidades sociales que recaen en la empresa como institución

- identifique las variables críticas que intervienen en la gestión global de la comunicación
- aplique las lógicas pertinentes a dicha gestión
- comprenda que su gestión es parte de un todo —cadena de valor—, que puede determinar el éxito o el fracaso global
- pueda contar con una batería conceptual y operativa para lograr una gestión competitiva en el terreno de la comunicación y la imagen corporativa

Todos y cada uno de quienes formamos parte de una organización somos responsables de alguna u otra manera de la imagen corporativa, entendiendo por imagen corporativa aquello que iluminadamente expresa David Berstein:

“La imagen es una realidad.  
Es el resultado de nuestras acciones.  
Si la imagen es falsa y nuestra actuación buena,  
es culpa nuestra por haber sido malos comunicantes.  
Si la imagen es real y refleja nuestra mala actuación,  
la culpa es nuestra por haber sido malos gerentes...”

Les propongo transitar por esta apasionante materia que nos servirá tanto para su aplicación en el terreno personal como así también para trabajar en pos de una organización mejor para todos.

**MÓDULO I**

**ENTENDIENDO LOS FUNDAMENTOS  
DEL FENÓMENO DE LA  
IMAGEN CORPORATIVA**



## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

---

---

En este Módulo nos proponemos entender los fundamentos del fenómeno de la imagen corporativa, esto es, cómo se genera y cómo es su dinámica.

Sólo “vemos” aquello que se encuentra en nuestro “mapa mental”, “mapa” que está constituido por nuestros lenguajes y modelos. Lo que se escapa de ese marco se nos convierte en inapropiable, no lo podemos “ver” y por lo tanto tampoco aprender.

En el marco del management, la gestión de la imagen y la comunicación corporativa es una disciplina muy joven. Esta juventud hace que los términos a los que se recurre en el estudio de esta disciplina, resulten endebles, ambiguos, cuando no polisémicos, es decir, de variados significados al mismo tiempo. Por ello, para analizar y abordar la problemática de la comunicación y la imagen corporativa, previamente necesitamos definir y precisar ciertos conceptos a partir de los cuales se hace posible una descripción de esta dinámica.

En consecuencia, considero que resulta primordial llevar a cabo una necesaria depuración lexical en el terreno de la gestión de la comunicación y la imagen corporativa. Esta depuración lexical nos debe permitir definir términos y conceptos nuevos para —a partir de allí— poder delimitar sus significados. Esto lo veremos en la Unidad 1.

En la Unidad 2 describiremos muy someramente cómo fue el desarrollo histórico del estudio de la comunicación en general.

Profundizaremos en el modelo de comunicación humana para finalmente poder enunciar los elementos que deberían integrar un modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa.

Por último, la Unidad 3 se detiene a analizar uno de los conceptos claves: el de cultura corporativa, concepto que se constituye en una poderosa herramienta para la gestión de la comunicación y la imagen corporativa.

La organización de este Módulo I, que lleva como título *Entendiendo los fundamentos de la imagen corporativa*, es la siguiente:

Unidad 1: Introducción a la problemática de la comunicación y la imagen corporativa

Unidad 2: La comunicación

Unidad 3: Cultura corporativa

Los objetivos que perseguimos en este Módulo I son los siguientes:

- Lograr una comprensión de los principales conceptos implicados en la problemática de la comunicación y la imagen corporativa.
- Comprender la dinámica del proceso de configuración de la imagen corporativa.
- Conocer la evolución histórica del estudio de la comunicación.
- Saber qué es la cultura corporativa, qué elementos la definen y cómo se relaciona con la problemática de la comunicación y la imagen corporativa.



## **Unidad I**

# **INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN CORPORATIVA**

---

### **1. INTRODUCCIÓN**

En esta primera Unidad intentaremos introducirnos paulatinamente en la compleja problemática de la comunicación y la imagen corporativa.

Usted irá descubriendo los términos claves que están implicados en esta problemática, los cuales son:

- Realidad Corporativa
- Identidad Corporativa
- Cultura Corporativa
- Comunicación Corporativa
- Imagen Corporativa

Para comenzar a abordar el fenómeno, se hace indispensable esta primera aproximación y depuración lexical, o sea, saber qué queremos decir cuando nos referimos a cada uno de estos términos.

Para fijar un poco más estos conceptos estudiaremos la fórmula expuesta por Thomas Garbett que intenta explicar de manera simple el complejo fenómeno de la imagen corporativa.

Si bien esta Unidad comienza por exponer la importancia de la ética y el nuevo rol de responsabilidad que la sociedad le

está demandando a la empresa, esto debe ser tomado sólo como un complemento que intenta resaltar la creciente importancia que está cobrando la gestión de la comunicación y la imagen corporativa. Asimismo —también a modo de complemento— al finalizar esta Unidad veremos a grandes rasgos, cómo fue el desarrollo de la comunicación empresaria hasta nuestros días, en donde la cultura del servicio impone la adecuada gestión del “capital imagen”.

Deberá quedar en claro que aquello que denominamos “Gestión de la Imagen Corporativa”, en verdad se trata de una gestión indirecta, ya que la imagen corporativa no puede ser gestionada directamente sino a través de la comunicación.

Los objetivos específicos de esta unidad son:

- Comprender el objeto de estudio de la problemática de la comunicación y la imagen corporativa.
- Conocer los elementos que implican el fenómeno que denominamos “imagen corporativa”.
- Poder definir y diferenciar cada uno de los elementos implicados.
- Conocer algunos de los motivos que justifican la creciente importancia que —en el ámbito del management— se le está adjudicando al tema de la gestión de la comunicación y la imagen corporativa.

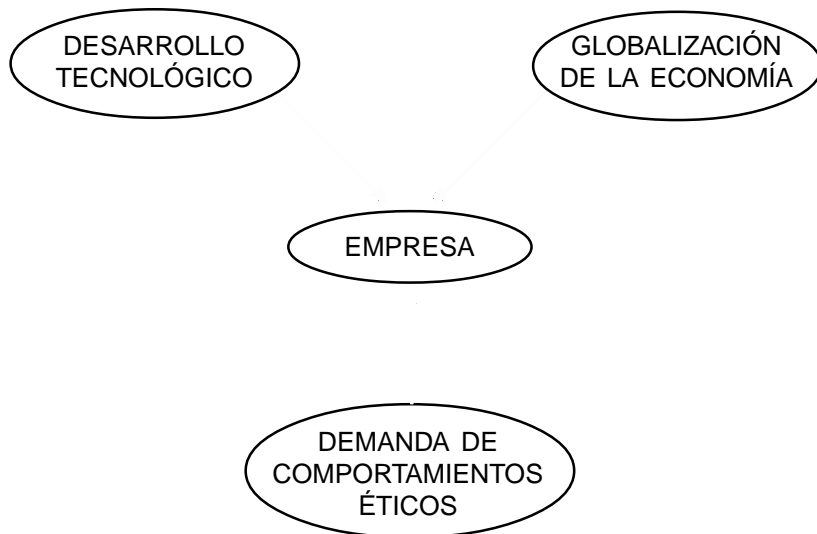
## **2. EL ROL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

En las líneas que siguen intentaremos abordar algunos de los hechos que se están sucediendo en los escenarios en los que las empresas hoy están inmersas. Estos hechos, por un lado, se constituyen en algunos de los disparadores de la creciente importancia que está cobrando en las diversas organizaciones el área de comunicación; y por el otro, en general le están replanteando a las empresas el rol que ellas juegan en la sociedad actual.

Como nunca antes, el público reclama honestidad y transparencia al mundo empresario. Podemos aseverar sintéticamente que en la actualidad la empresa está sometida a por lo menos tres fuentes de presiones:

- 1) los desarrollos tecnológicos, que cambian en forma muy rápida el contexto en el cual se actúa
- 2) la globalización de la economía
- 3) la demanda de comportamientos éticos por parte de los distintos sectores de la sociedad hacia la empresa.

Gráficamente podemos representarlo así:



A partir de esto resulta interesante observar qué está sucediendo en el campo de la ética empresarial. No se asuste. No pretendo enseñarle ética empresarial, sólo me propongo que conozca algunas tendencias que se están dando en este campo, para a partir de allí poder elaborar algunas reflexiones respecto de la importan-

cia de la comunicación en el marco de este nuevo rol de responsabilidad que la sociedad le está demandando a la empresa.

En el ámbito de las ciencias de la administración parece que los teóricos no han logrado ocuparse de manera eficaz de los complicados dilemas éticos que los gerentes enfrentan en el día a día.

Durante la década del '70, asomó a escena la flamante disciplina de la ética empresarial. A contramano de la teoría según la cual "la ética aporta beneficios", los académicos sostenían que la ética y los intereses pueden estar en conflicto.

Los académicos sostenían que las motivaciones de un gerente podrían estar inspiradas por el altruismo o por el interés propio, pero nunca por ambas cosas.

Sin embargo en la actualidad está surgiendo una nueva ética empresarial que reconoce y acepta el complicado mundo de las motivaciones entremezcladas.

Las señales del florecimiento de la ética empresarial están en todas partes.

En las universidades de los Estados Unidos se enseñan más de 500 cursos de ética empresarial y el 90% de las escuelas empresariales ahora ofrecen algún tipo de preparación sobre el tema.

Por lo menos están funcionando 16 centros de investigación y la cátedra de ética empresarial goza ya de prestigio en casi todas las universidades del país.

Algunas investigaciones recientes, llevadas a cabo en estos últimos años, indican que más de tres cuartas partes de las grandes corporaciones de los Estados Unidos están intentando incluir el tema en el seno de sus organizaciones.

Según los resultados que arrojan estas investigaciones, los gerentes recibirían de buen agrado cualquier ayuda concreta que se les brindara sobre dos de los principales desafíos que enfrentan:

1. Poder identificar cursos de acción éticos para aplicarlos en aquellas situaciones ubicadas en esa amplia y confusa "zona gris" de las conductas que no son nítidamente correctas ni incorrectas.

2. Cómo transitar por las situaciones donde el curso correcto es claro, pero las presiones competitivas del mundo real y las corporativas "desvían" a muchos gerentes bien intencionados.

Parecería que la disciplina de la ética empresarial todavía no ha logrado brindar ayuda concreta a los gerentes en ninguna de esas dos áreas anteriormente mencionadas; muchos de los teóricos del tema, al menos hasta ahora, han hablado de una moral, alejada de los problemas y las preocupaciones reales de la gente que toma decisiones.

Afortunadamente, este desfase ya se ha advertido y en los últimos años un número considerable de eminentes teóricos se pusieron a investigar a partir de las necesidades propias de la actividad gerencial.

Desde mucho antes de la Segunda Guerra Mundial hasta las décadas del '60 y del '70, el enfoque que se hacía sobre la dimensión moral de la empresa fue un concepto que se conoció con el rótulo de "responsabilidad social de las empresas", el cual instaba a los gerentes a adoptar un punto de vista más amplio que la visión del marketing.

Los defensores de la responsabilidad social afirmaban, entonces, que si bien en el corto plazo la conducta ética puede dañar las ganancias inmediatas de la compañía, a la larga el mercado termina por premiar dicha conducta, o sea, que la ética "rinde beneficios".

Pero una cosa era explicar por qué debían ser éticos los empresarios y otra muy diferente era responder de qué manera podían los gerentes determinar el curso de acción ético en una situación determinada y aún así mantenerse al frente ante las presiones de la competencia.

Quizá para poder responder a esta pregunta, durante los años '70 apareció esta nueva disciplina, la "ética empresarial". Así fue cómo se introdujo la materia "filosofía moral" en las escuelas empresariales. Supuestamente dichos conocimientos aportarían marcos teóricos y herramientas útiles para poder discernir la acción más apropiada ante las confusas situaciones éticas. Pero lamentablemente eso no ocurrió.

La filosofía moral es una disciplina que otorga alto valor justamente al tipo de experiencias y actividades donde no existe un interés propio. Lejos entonces de dar un paso hacia los problemas morales del mundo real, sus defensores volvieron a dar vuel-

tas alrededor de la pregunta fundamental: ¿por qué deben ser éticos los gerentes?

Los teóricos de la ética empresarial discrepan con la teoría según la cual la “ética rinde beneficios”. No creen que la conducta ética coincida siempre con los mejores intereses de la empresa. Es decir, creen que la ética y los intereses pueden entrar en conflicto. Además afirman que, hasta cuando “hacer el bien” coincide con los mejores intereses de la compañía, los actos motivados por ese interés propio no pueden, en realidad, ser éticos. Es decir, ética empresarial implica actuar en los negocios impulsados por razones que no pertenecen al mundo de los negocios.

El problema es que ambas líneas de razonamiento han sido llevadas al extremo. En el caso del posible conflicto entre ética e intereses, el tema fundamental para un gerente no es si esos conflictos ocurren o no, sino cómo manejarlos cuando ocurren. Y sobre esto, tampoco los teóricos de la ética han dado mucha ayuda hasta ahora.

Los teóricos deben comenzar a considerar seriamente los costos y beneficios que a veces tiene “hacer lo correcto” y deben ayudar a quienes son los encargados de evaluar los casos difíciles donde cada alternativa tiene un costo moral y un costo financiero.

Igualmente, en situaciones donde no hay conflicto entre ética e interés, habrá que ocuparse de “la paradoja de la motivación”, ya que la etiología de las conductas de la mayoría de la gente son una confusa mezcla de interés propio, altruismo y otras influencias.

Ahora bien, ¿por qué nos hemos detenido a considerar estas cuestiones acerca de las discusiones que se dan en el campo de la ética y los negocios?

Básicamente porque el hecho de que se esté prestando creciente atención al tema de la ética empresarial me pareció que se constituye en un importante emergente. Lo relevante de todo esto es la causa de esta creciente tendencia, la cual se origina en el hecho de que las sociedades se están volviendo cada vez más demandantes hacia las empresas. Cuando digo demandantes, lo hago teniendo en consideración no sólo la demanda de productos y servicios de calidad, sino además el cumplimiento de un rol social responsable.

Nuevos vientos soplan por Sudamérica. Conjuntamente con la Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, los otros países de la región, parecen haber interpretado la nueva escena mundial y progresivamente van integrando sus respectivos mercados.

En nuestro país, el presente es un momento histórico, de profundos quiebres de tendencias. Esta emergente realidad le configura al empresariado un escenario plagado de enormes desafíos.

La empresa ha de asumirse como una institución fundamental para este nuevo proyecto de país.

A nivel mundial podemos sospechar que hoy el futuro de la sociedad, producto de doscientos cincuenta años de desarrollo tecnológico, industrialización y capitalismo financiero, no sea el más promisorio debido a la amenaza de las fuerzas que su propia dinámica ha desatado: la internacionalización de los mercados, la incidencia en los países en vías de desarrollo y con paupérrimos salarios, etc.

Sin embargo, a pesar de ello la empresa tiene la responsabilidad de trabajar en pos de un futuro que merezca ser vivido, procurando crear las riquezas que el mundo necesita para la subsistencia del número creciente de sus habitantes sin resentir de manera inaceptable su calidad de vida.

Esta función sólo podrá ser llevada a cabo con éxito si la empresa asume la responsabilidad social que la sociedad le está demandando, por lo menos, en un doble sentido:

1. Aceptar que ella no es un organismo aislado de los problemas que le aquejan a las comunidades y que, por lo tanto, debe ser una partícipe activa en su abordaje y resolución.

2. Conseguir la máxima integración y participación posible de sus empleados, convirtiéndose en una institución esencial para ellos y permitiéndoles realizarse personalmente y coparticipar en un instrumento de servicio colectivo.

Si bien es cierto que va madurando la idea de lo importante que es el rol de la empresa como motor del desarrollo, es probable que aún deba sufrir los embates de diversos sectores.

Estas fuerzas intentan e intentarán ganarse la simpatía del

público, para que la presión que ejerzan cuente con un apoyo masivo y no se circunscriba a un reclamo sectorial.

Debe tenerse en cuenta un viejo axioma de la comunicación empresaria: “Ante un conflicto, el mejor momento para ganarse la adhesión de la gente es el momento previo al cual se desencadena el conflicto”.

¿Qué quiere decir esto? Que la empresa debe adoptar una actitud proactiva y tomar la iniciativa en este debate. La empresa debe entender que si ella se relaciona adecuadamente con la comunidad tendrá aliados y si no, no los tendrá.

Esto es madurez y posiblemente sea lo que está comenzando a pasar en la sociedad argentina de hoy.

En toda sociedad que cambia y madura se replantean los roles y uno de los momentos más difíciles y dolorosos es aquél en que cada cual tiene que asumir su nuevo papel. Ésta es precisamente la clase de problema con los que están tropezando muchos de los empresarios de nuestro país.

Un ejemplo de esto es la relación entre la empresa y los distintos medios. Casi siempre delicada y a veces traumática, esa relación es hoy confusa para ambas partes que están inmersas en el contexto turbulento en que nos toca vivir.

Es lógico y natural, entonces, que una sociedad en evolución demande más y mejor información de las empresas.

Resulta inevitable pensar que esta Argentina en transformación tiene que desarrollar una prensa especializada en negocios del máximo nivel de excelencia. Pero ese fenómeno no ocurre por generación espontánea, sino que en realidad, no se produce sin el indispensable aporte de un empresariado protagonista.

Una clase empresaria pasiva, meramente receptora de mensajes, se limita a demandar información de buen nivel sobre el sector del que forma parte. Por el contrario, una clase empresaria que asume su rol protagónico en la sociedad comprende que, además de reclamar una buena información, tiene que suministrarla. Es decir, comprende que su protagonismo, su responsabilidad comunitaria, se ejerce entre otras cosas informando acerca de la propia empresa.

No entender esto equivaldría a suponer que uno tiene el



derecho a enterarse de lo que ocurre en la casa de su vecino, sin asumir el compromiso de hablar sobre lo que sucede dentro de su propia casa. Ésta es obviamente una posición cómoda desde la cual es imposible siquiera pensar en un periodismo empresarial serio o en una relación madura entre las empresas y los medios.

Toda empresa es una fuente de información válida, genuina y de interés. Es cuestión de entender que se trata de un camino de doble mano: si yo demando información sobre terceros, acerca de los temas que realmente me importan (por ejemplo, el estilo de management, las estrategias de marketing, lo que sucede en el área financiera), no puedo ingenuamente suponer que voy a conformar a esos mismos terceros limitándome a decirles que el mes próximo mi empresa va a cumplir 50 años.

En un país como el nuestro que se propone cambiar, se debe terminar con el estilo del “yo informo lo que quiero (o no informo nada) acerca de mi empresa”.

Ante la madurez que progresivamente va ganando la sociedad argentina, el empresariado debe comenzar a preocuparse por averiguar qué información demanda de su empresa la comunidad de la que forma parte, la comunidad hacia la cual tiene responsabilidades que cumplir y de la cual, lo quiera o no, le guste o le disguste, es un protagonista más.

Muchas empresas optan por mantenerse en silencio, sin hacer demasiado “ruido”, dedicándose solamente a estimular el consumo y recoger sus frutos. Por eso, es necesario y urgente que el empresariado reconozca los beneficios de establecer una “buena comunicación” con todos y cada uno de los públicos.

Debemos tener en cuenta que todo cuanto haga una empresa comunica, comunica aun cuando no sepa que está comunicando. La opción ya no consiste en comunicar o no comunicar, sino en hacerlo correctamente o no.

Sociedades muy participativas y exigentes, mucha rivalidad competitiva y hasta demandas contradictorias por parte de los diferentes públicos, configuran hoy entornos complejos y hostiles. Por ello, una adecuada gestión de la comunicación se constituye en un factor crítico para el éxito empresarial: las empresas que no

gerencien competitivamente sus comunicaciones no podrán sobrevivir.

### 3. ¿QUÉ ES LA IMAGEN CORPORATIVA?

La organización del futuro —quizá mañana al despertarnos por la mañana—, será la organización de la información y el conocimiento.

La empresa, fundamentalmente debido al violento desarrollo de la tecnología, podrá disponer cada vez más de mayores posibilidades de acceso a la información. Sin embargo, es en este punto en el cual debemos hacer una distinción entre el concepto de “información” y el de “dato”. La información está compuesta sólo por datos que poseen relevancia y un propósito, por lo que convertir simples datos en verdadera información exige un conocimiento.

Para la organización basada en la información y el conocimiento, la función comunicación cobra una importancia sin precedentes. Como dice Peter Drucker:

“...la organización basada en la información requiere autodisciplina y énfasis en la responsabilidad individual para las relaciones y para las comunicaciones...”.

Ya en 1982 cuando Peters y Waterman publican el libro *En busca de la excelencia* (original inglés: *In search of excellence*), se comienza a poner en tela de juicio gran parte de los conceptos doctrinales que durante las décadas anteriores fueron sostenidos por las escuelas del pensamiento empresario.

En este libro se expone una investigación llevada a cabo entre las 62 empresas más importantes y exitosas de los Estados Unidos. A partir de este informe surge la hipótesis de que la clave del éxito empresario, radicaba en un conjunto de valores que mayoritariamente correspondían a *activos* imposibles de ser expresados contablemente en el Balance, tales como la integración, la

simplicidad y plasticidad de sus estructuras organizativas y de los sistemas de gestión, la obsesión por el servicio, etc.

Desde entonces y hasta nuestros días, esta hipótesis parece confirmarse. Los *activos invisibles* (“invisible assets”) cobran cada vez un mayor valor estratégico.

Esta idea fue preconizada por los teóricos japoneses del management, quienes estuvieron mucho más atentos a las transformaciones reveladoras de que la gestión empresarial no constituye un valor absoluto en sí mismo, sino que está influida por valores sociales y culturales; y que los directivos, además de gestores, son productores de símbolos y significados, idea que debe ser introducida en el management.

El reto empresarial argentino es el de la competitividad, lo que implica racionalizar la producción, elevar los niveles de calidad y optimizar los sistemas de gestión. No obstante, todo esto es necesario, pero no suficiente. Pensar estratégicamente implica prestar mucha atención a los activos invisibles, ya que éstos se constituyen en un factor determinante de la competitividad. Administrar activos invisibles no es una tarea fácil, ya que son difíciles de acumular y susceptibles de múltiples usos simultáneos (una imagen vale más que mil palabras pero asimismo una imagen puede significar mil cosas diferentes y hasta contradictorias).

“Imagen” es una palabra a la que se le asignan variados significados, lo cual a menudo genera confusión en lo conceptual y una consecuente confusión operacional.

La noción más extendida sobre el concepto “imagen”, es la que lo relaciona con lo icónico, lo visual. Podríamos decir que en el término “imagen”, popularmente opera una especie de prejuicio visualista. Por ejemplo, a menudo, una empresa decide cambiar sus signos de identificación físico-visuales (isologo, la papelería comercial, o reformar la arquitectura de sus locales). En este caso, quienes adhieren a la noción icónica, visual, del término imagen denominan a esto “cambio de imagen” .

La otra noción, menos extendida popularmente, es la que toma a la imagen como una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de una determinada empresa, y ésta es precisamente la noción de “imagen” a la que nosotros adherimos.

Es decir que la imagen corporativa es ante todo una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.). Por lo tanto, en esta construcción que denominamos imagen corporativa impactan el conjunto de los activos invisibles pero también el de los activos tangibles.

A partir de lo antedicho, podemos decir que la gestión de la imagen corporativa se constituye en una variable crítica de la competitividad empresarial.

¿Por qué afirmamos esto? Porque las nuevas condiciones competitivas así lo imponen. Pensemos en la saturación de la oferta que hoy existe en los mercados, la homogeneización de productos, la aceleración del consumo, los violentos y repentinos cambios en las expectativas de los públicos; todo esto lleva a configurar una angustiante saturación comunicacional.

En este escenario, entonces, resulta fundamental lograr diferenciarse y la imagen corporativa como un instrumento de gestión nos posibilita representar de manera articulada y coherente todas las ventajas competitivas de la empresa ante los diferentes públicos.

#### **4. ELEMENTOS QUE IMPLICA LA IMAGEN CORPORATIVA**

Como hemos expuesto anteriormente, la imagen corporativa es ante todo una construcción que elaboran los públicos a partir de diversos elementos propios de la corporación y que son de naturaleza muy heterogénea, a saber:

##### **4.1. La realidad corporativa**

Denominamos “realidad corporativa” al conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación.

La realidad corporativa está constituida por datos objetivos y por hechos reales. Es el terreno de lo fáctico.

Puesto que la realidad corporativa refiere al plano de lo empírico, los elementos que la representan, entre otros son:

- actividades e índole de su existencia
- propósitos
- recursos
- estructura organizacional
- infraestructura
- entidad jurídica
- situación económico-financiera, etc.

Lo anterior nos evidencia la amplitud del campo definido como realidad corporativa y la heterogeneidad de los elementos que lo componen, lo cual nos impone llevar a cabo un recorte operativo para poder abordarla.

A los seres humanos la realidad se nos presenta como una multiplicidad de estímulos, imposibles de ser abordados en su totalidad y concurrencia al mismo tiempo. Por ello, mediante un complejo proceso de selección, los seres humanos nos percatamos sólo de algunos de dichos estímulos que componen esa totalidad que denominamos realidad.

En el terreno de la corporación, aquello que denominamos realidad corporativa es en verdad un “algo” inabordable en su totalidad. Precisamente por eso el operador debe llevar a cabo un recorte operacional, esto es, privilegiar en la observación determinados elementos por sobre otros.

Quien observa una empresa no puede aprehender directamente todo cuanto en ella sucede, de manera que hay que establecer categorías perceptivas que le permitan llevar a cabo su operación. Estas categorías estructuran un orden de primacía entre todos los elementos que componen la realidad. Este orden se utilizará luego para “construir la realidad” y poder así operar sobre ella.

Todo operador que elabora una “descripción de la realidad”, aunque no se percate de ello, en verdad está definiendo una realidad fragmentada e ilusoria. Si el operador toma conciencia de ello y de las consecuentes limitaciones que este hecho instaura, los efectos indeseables se reducen. Esto es, cuando el operador, frente a su voluntad de aprehender la realidad es capaz de aceptar sus limitaciones, la pertinencia y el valor de sus apreciaciones se incrementan.

A modo de síntesis expondré los elementos más relevantes —según mi experiencia profesional— que conforman la realidad corporativa:

- *Misión*  
Es la razón de ser de la empresa. Cuando definimos la misión estamos estableciendo a qué negocios se dedica la empresa. Por ejemplo Willam Durant, fundador de la General Motors Corporation, definió la misión corporativa como “lograr producir un automóvil para todo presupuesto y para todo propósito”. En cambio, la misión de la Ford Motor Company fue definida como “Lograr construir un automóvil económico destinado a las masas”. Como vemos la misión delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa, al tiempo que permite estructurar el marco dentro del cual el gerente ha de decidir y operar.
- *Visión*  
Refiere al conjunto de ideas generales —la mayoría de ellas muy abstractas— que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro. En este sentido, la visión le permite contar a la gerencia con un direccionamiento para lograr el desarrollo de la corporación. En definitiva, la visión explicita el modelo idealizado de corporación al que se pretende alcanzar.
- *Objetivos*  
Son propósitos concretos a corto o mediano plazo que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión.
- *Destrezas*  
Son hábitos corporativos en los cuales una empresa se destaca, y que caracterizan su comportamiento y la diferencia de las demás empresas. La gama posible de destrezas corporativas puede ser muy amplia, por ejemplo: des-

trezas técnicas, organizacionales, motivacionales, gerenciales, sociales, etc.

- *Cuerpo corporativo*  
Lo conforman aspectos tales como las instalaciones edilicias, los negocios (productos y/o servicios), materias primas, dinero, inversiones, instalaciones, tipo de tecnología que se aplica, maquinarias y equipamientos, dinero e inversiones.

El conocimiento y la observación de estos cinco elementos básicos de la realidad corporativa nos pueden servir como un modo práctico para conocer a la empresa en la cual trabajamos y en nombre de la cual comunicamos.

## **4.2. Cultura corporativa**

La cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrolla en el seno de la organización, con sus propias lógicas y dinámicas.

La cultura corporativa le proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco.

Es decir, les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno. La cultura corporativa aporta cierta previsibilidad, con lo que se logra reducir en gran medida la incertidumbre organizacional (desde ya, siempre que la Dirección no pretenda que la incertidumbre sea un componente activo de la cultura).

La cultura ha de ser considerada como un hecho fáctico. No es lo que la Dirección pretenda instaurarla como dinámica interna, sino que es lo que es, guste o no.

Desde luego que existe la posibilidad de planificar una intervención cultural para modificarla, pero primero hemos de reconocer la cultura que efectivamente se desarrolla en la organización.

En un primera impresión nos puede parecer que la cultura corporativa sólo es un elemento de interés interno, sin incidencia en lo externo —la imagen pública—, pero no debemos olvidar que todo cuanto pasa en “el adentro” de la organización, repercute y repercutirá en “el afuera”.

A menudo muchas empresas se preocupan sobremanera por lo que acontece en “el afuera” (cómo está el escenario competitivo, cómo ganar más clientes, etc.). Esto desde luego que no está mal. El problema sobreviene cuando, por mirar tanto “el afuera”, nos olvidamos por completo de lo que ocurre en “el adentro”.

Podemos estar comunicando adecuadamente hacia afuera pero hemos de prestar especial atención a lo que se desarrolla en el seno de la organización. Si descuidamos esto corremos el riesgo de promover el fenómeno de “implosión organizacional”. En este sentido, también la comunicación bien entendida comienza por casa.

Si nosotros no logramos entender la cultura corporativa, resultará sumamente difícil que comprendamos la organización, por ello es que consideramos a la cultura corporativa como pertinente a la gestión de la imagen y la comunicación corporativa.

Por la importancia que reviste la cultura corporativa en la gestión de la comunicación y de la imagen corporativa, dedicaremos una Unidad completa —la número 3 de este primer Módulo— para su estudio.

### **4.3. Identidad corporativa**

La identidad corporativa es el producto del interjuego dialéctico entre:

- aquello *con lo que* la empresa ha nacido, y
- aquello *en lo que* la empresa se ha convertido pero sobre todo
- aquello *que* la empresa decide ser.



Como vemos, el concepto de identidad corporativa nos remite al concepto de Proyecto Corporativo.

El **Proyecto Corporativo** está constituido por un conjunto de proposiciones, organizadas para orientar hacia los objetivos estratégicos de la corporación, y está basado en ciertos principios e instrumentado a través de determinadas políticas de acción.

El Proyecto Corporativo reúne todos los intereses de la empresa, razón por la cual sus postulados están más allá de los intereses particulares de las personas.

Las empresas deben utilizarlo para orientar su desempeño con un rumbo claro y determinado, reduciendo de esta manera las incertidumbres propias del medio ambiente externo.

El Proyecto Corporativo es el fruto de una profunda reflexión por parte de la corporación respecto de:

- sus principios fundacionales
- su historia
- sus aspiraciones.

Estas reflexiones pueden ser volcadas en lo que se denomina Libro Blanco.

En la práctica, el Libro Blanco se constituye en una guía para la conducta corporativa en general, mientras que para la Dirección de Comunicación es el elemento con el cual se ha de armonizar toda la comunicación de la empresa.

Si bien es cierto que en general el Libro Blanco (proyecto corporativo) es un documento de competencia estrictamente interna, existen empresas que lo han divulgado: en 1984 Shell difundió el “Libro Abierto” y Siemens publicó “Esto es Siemens”.

A la identidad corporativa la conforman todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el componente más invariante de la empresa. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación.

Toda empresa necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás.

Lo verdaderamente sustancioso de aquello que denominamos identidad corporativa es la construcción del texto de identidad.

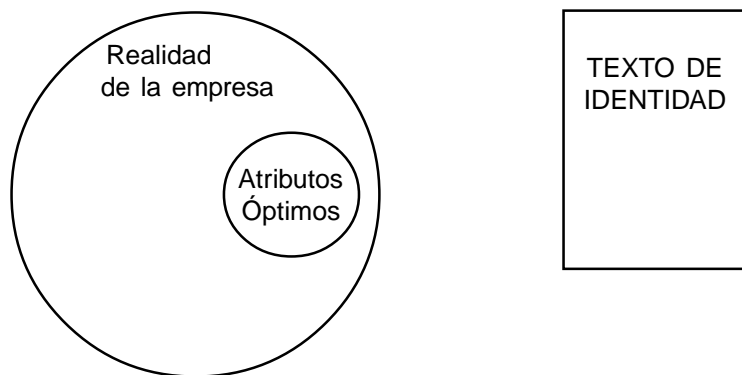
Estos atributos, expresados en un listado descriptivo, conforman el texto de identidad.

El texto de identidad estará constituido por el conjunto de atributos elegido por la empresa y asumidos como propios. Es el documento sobre el cual deberán estar basadas todas las comunicaciones corporativas, por lo que en él no pueden estar incluidos atributos falsos ni atributos negativos; precisamente por esto el texto de identidad está conformado por lo que denominamos “atributos óptimos”.

Debe quedar muy en claro que atributos óptimos no significa falsear la realidad. Atributos óptimos significa tomar de la realidad aquello que nos puede permitir identificarnos de un modo más positivo ante los diferentes públicos.

Entonces el texto de identidad estará constituido por un escueto conjunto de atributos óptimos (de 7 a 10) que serán tomados de la realidad de la empresa.

Gráficamente:



Dentro de toda la dinámica que implica la función comunicación, el texto de identidad debe ser considerado el elemento “más estático” y concebirse con una perspectiva de largo plazo, por lo que han de existir muy buenas razones para su

eventual alteración. Piense en usted mismo. Si bien usted tiene derecho a evolucionar, no es coherente ni conveniente que cambie su “modo de ser y de identificarse ante los demás” con frecuencia.

#### 4.4. Comunicación corporativa

Denominamos comunicación a los actos concretos de emisión sean cuales fueren los soportes a través de los cuales éstos se llevan a cabo, como por ejemplo:

- publicidad institucional
- gacetillas y notas periodísticas que contengan temas corporativos
- memoria y balance
- publicidad de producto
- eventos
- promociones
- merchandising, etc.

Además de estos actos concretos y *voluntarios* de emisión, una empresa emite asimismo otros mensajes involuntarios, sin haberlos planificado. La mayoría de estos mensajes involuntarios casi siempre arrojan un resultado negativos.

Supongamos un ejemplo hipotético. Un cliente de OSDE es ocasionalmente mal atendido por un médico de la cartilla; poco importa si el médico “estaba en un mal día” o si cometió un error sin darse cuenta; nuestro cliente podrá reaccionar de variados modos, pero involuntariamente OSDE habrá emitido un mensaje negativo —mediatizado por el médico— de manera absolutamente involuntaria.

Desde nuestra concepción, entendemos que todo cuanto “hace” un empresa —voluntaria o involuntariamente— es comunicación. Es decir que para una empresa, la comunicación no es una actividad opcional. La empresa comunica sí o sí, lo sepa o no, lo quiera o no, consciente o inconscientemente.

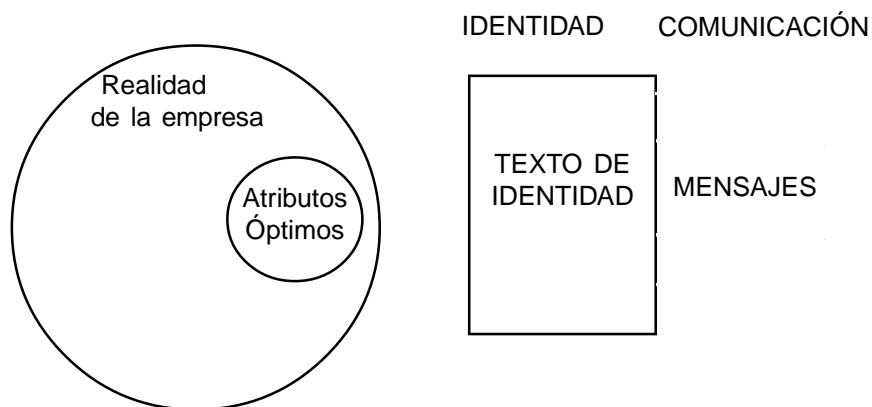
En la Unidad 2 del Módulo 1 abordaremos en profundidad la temática de la comunicación y en la Unidad 1 correspondiente al Módulo 2 estudiaremos los diferentes tipos de mensajes, soportes y herramientas de la comunicación corporativa.

En ocasiones se usan de manera indistinta los términos “identidad” y “comunicación”, lo que constituye un error.

Como dijimos, la identidad corporativa se plasma en un texto de identidad que contiene los atributos óptimos de la empresa.

La comunicación, en cambio, está constituida por los actos concretos de emisión (mensajes) que deberían remitir al texto de identidad.

Lo que venimos diciendo puede visualizarse en un gráfico como el siguiente:



Entonces, debemos tener en cuenta que una cosa es el mensaje (comunicación) y otra cosa es aquello a lo que el mensaje refiere (identidad). Metafóricamente podríamos decir que una cosa es la música (comunicación) y otra cosa es la partitura (identidad).

Ahora que nos hemos aproximado a estos cuatro elementos:

- realidad de la empresa

- cultura corporativa
- identidad corporativa
- comunicación

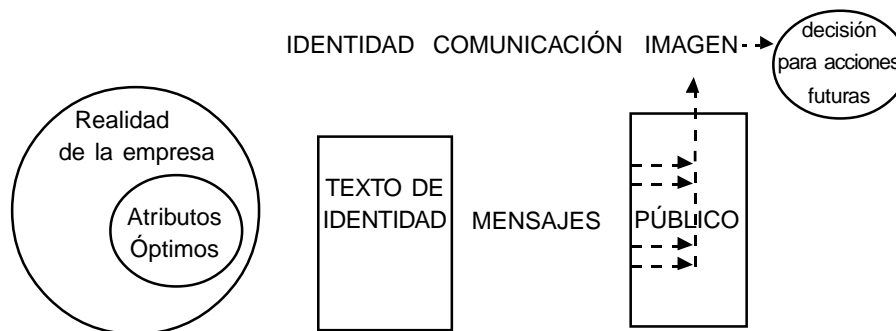
podremos entender mejor el concepto de imagen corporativa.

La imagen corporativa es el registro público de los atributos corporativos. Es una **síntesis mental** que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional.

Desde un punto de vista de la gestión, la imagen corporativa se constituye en un output/input, ya que si bien puede ser considerada como un resultado global del accionar comunicacional corporativo, también es cierto que este resultado ha de servir para decidir las acciones futuras que se llevarán a cabo.

En síntesis:

#### 5. LA GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA COMO UNA



#### GESTIÓN INDIRECTA

Resulta importantísimo entender que la imagen corporativa la elaboran los públicos y que la empresa es la responsable —lo remarco, “la empresa es la responsable”— de la imagen que los públicos elaboran acerca de ella.

Ahora bien, ¿es posible gestionar la imagen corporativa en tanto construcción que elaboran los públicos?

Suponer que podemos gestionar la imagen corporativa de manera directa, es como asumir que nosotros somos capaces de dominar las mentes de los públicos de manera tal que ellos terminan construyendo lo que nosotros queremos.

La empresa no gestiona su imagen corporativa de manera directa sino indirectamente a través de la comunicación, con el propósito de lograr estructurar en el público un determinado resultado.

La imagen corporativa sí puede ser gestionada pero sólo indirectamente, a través de la gestión de los recursos comunicacionales corporativos (avisos publicitarios, notas periodísticas, los productos, el servicio al cliente, el logotipo, la papelería comercial, sus edificios, eventos, etc.). Sólo a través de estos y otros recursos nosotros podemos intentar impactar a los públicos de determinada manera para que ellos elaboren una imagen definida.

Con esto quiero decir que cuando hablamos de gestión de la imagen corporativa, en verdad estamos hablando de gestión de la comunicación.

La “gestión de la imagen corporativa” es una nueva disciplina basada fundamentalmente en la optimización de la función comunicación en las empresas.

La comunicación debe ser asumida como una función eminentemente estratégica, lo que implica llevar a cabo un abordaje global y totalizador, porque la empresa es un todo, un sistema total, lo que técnicamente se denomina un “emergente sistémico”.

Para entender lo que es un emergente sistémico, pensemos en un avión. Lo que vuela no son las alas, el fuselaje o las turbinas. Lo que vuela es todo un conjunto. El vuelo del avión, es un emergente global y totalizador.

Asimismo, la empresa no es finanzas, producción, recursos humanos, asuntos legales, marketing o comunicación por separado. A la empresa la determinan todas estas funciones. La empresa resulta así un emergente global y totalizador.

La empresa entonces debe ser comprendida en su totalidad. Asimismo sus problemas comunicacionales tampoco deben reducirse a cuestiones exclusivas de publicidad, promoción, sponsoring, relaciones públicas, relaciones con el periodismo, lobbying, diseño, etc.

Reiteramos entonces que la problemática comunicacional de la empresa es un emergente global, por ello la función comunicación no puede desconectarse de las finanzas, la administración contable, el marketing, los recursos humanos ni de la producción. Tampoco deben “dejarse afuera” los aspectos macroambientales, tales como la economía, lo sociocultural, lo ecológico, lo tecnológico, las relaciones internacionales, etc.

Porque la empresa es un emergente sistémico, la función comunicación debe tener una jerarquía estratégica (Gerencia o Dirección de Comunicación), ya no subordinada a otras áreas.

Para ello propongo una hipótesis de trabajo —sólo una hipótesis entre todas las posibles—, orientada a ofrecer un marco referencial y operativo lógico, desde el cual se puedan tomar decisiones y actuar en este ámbito.

La imagen corporativa debería contribuir al fin estratégico supremo de la empresa: *la creación de valor*. La función comunicación contribuye a la creación de valor, focalizando su trabajo en lograr que la empresa cada día represente ser algo más valioso para todos y cada uno de los públicos.

Esta tarea comienza por el intento de entender el sistema de intereses que prima en cada uno de los públicos, cómo se articulan éstos entre sí y con el sistema de intereses propio de la empresa. Por eso para poder contribuir seriamente en la creación de valor, debemos abandonar la idea de la comunicación como función cosmética, pues esto es como tratar de resolver nuestros problemas de salud acudiendo a un cosmetólogo en vez de visitar —como correspondería— a un médico.

La creación de valor no es una tarea fácil ni se consume de un día para el otro, sino que es el resultado de un trabajoso y paciente proceso sostenido en el tiempo. Este proceso implica el compromiso de todos los niveles de la empresa. En él, cada persona cuenta y es importante.

## 6. LA FÓRMULA DE THOMAS GARBETT

Thomas Garbett, uno de los expertos en comunicación corporativa más renombrados en los Estados Unidos, elaboró una fórmula, a partir de la cual intentaremos entender la dinámica de la imagen corporativa de manera más o menos simple.

Para Garbett, la dinámica de la imagen corporativa está gobernada por seis factores, a saber:

### 1. *La realidad de la compañía*

Ya hemos hablado sobre este tema. La realidad de una empresa está determinada entre otras causas por:

- la envergadura de la compañía
- la estructura organizativa
- el sector industrial o comercial al que pertenece
- la cantidad de empleados, etc.

Recordemos que de la multiplicidad de elementos que componen la realidad de la empresa, nosotros hemos señalado como los principales a los siguientes:

- la misión corporativa
- la visión corporativa
- los objetivos
- las destrezas corporativas
- el cuerpo corporativo

No podemos dejar de reconocer que los productos que una empresa fabrica o los servicios que ella presta son elementos básicos para que los públicos construyan una determinada imagen. Por ejemplo, no resulta lo mismo una empresa automotriz que una cadena de hipermercados, ni se puede comparar una empresa que



fabrica vestimenta con otra que ofrece servicios en el ámbito del cuidado de la salud. Del mismo modo, la dimensión de la compañía, el volumen de sus operaciones y el alcance de sus actividades afectarán directamente el nivel de familiaridad.

*2. La medida en que la empresa y las actividades que lleva a cabo generen “noticia”*

Aquello que una empresa hace puede llegar a despertar el interés general del público. Por ejemplo, las actividades que lleva a cabo pueden afectar de manera relevante y positivamente la vida de la gente, y hasta quizá realice contribuciones importantes a la sociedad.

Todo esto puede ser objeto de “noticias” favorables. Pero la empresa también puede ser una generadora de noticias “negativas”. Pensemos en los siguientes casos:

- productos defectuosos
- productos de mala calidad
- fracasos financieros
- violación a las leyes
- agresiones al medioambiente
- transgresiones de orden moral
- escándalos, etc.

En el caso de las noticias “negativas” también se elevará el nivel de conocimiento de la empresa, pero disparando asociaciones mentales negativas en los públicos y generando posiblemente actitudes adversas hacia ella.

*3. Diversidad de las actividades de la empresa*

Cuanto más variadas y diversas sean las actividades que una empresa lleve a cabo, tanto más diversos resultarán sus mensajes.

Un grupo empresario con variadas actividades económicas puede llegar a emitir mensajes tan diversos y poco relacionados—incluso contradictorios— que su comunicación puede resultar muy poco consistente (falta de cohesión). Asimismo, cuanto más “monolítica” sea una compañía, mayor relación tendrán todos sus mensajes.

El resultado de este postulado es que la comunicación para un conglomerado (empresa multiactividad), resulta ser un factor mucho más difícil de gestionar que para una empresa mono-producto.

#### *4. Esfuerzo comunicacional*

Quizá resulte una verdad de perogrullo, pero las empresas que se esfuerzan en llevar a cabo una adecuada gestión de la comunicación, asignando los recursos presupuestarios adecuados al área, resultan ser siempre las más conocidas y generalmente con imagen más positiva

#### *5. El factor tiempo*

En cuestión de imagen, nada acontece de la noche a la mañana. El trabajo que una empresa lleva a cabo para que los públicos elaboren una determinada imagen acerca de ella, implica un arduo trabajo sostenido en el tiempo. Hasta en el caso de las campañas publicitarias muy impactantes sólo producen un efecto de familiaridad efímero, momentáneo, por un período de tiempo muy corto.

Las empresas exitosas —tal como sucede con muchas mujeres—, con el tiempo cada vez lucen mejor, los años les sientan bien; la imagen cimentada a través del tiempo resulta mucho más sólida y duradera.

### 6. Desvanecimiento en la memoria

El efecto de desvanecimiento en la memoria de los mensajes es mucho más rápido de lo que podemos llegar a imaginar.

La memoria actúa como un recipiente en el que se deposita información, la que es afectada por el factor olvido. Este proceso acontece fundamentalmente debido a que “el recipiente” —memoria— posee una superficie limitada, por lo que hay un punto en donde la información allí guardada sufre un “desborde interno” por información e intereses nuevos, más intensos y/o más inmediatos.

Sólo intensos esfuerzos comunicacionales realizados por la empresa pueden llegar a contrarrestar —en cierta medida— el indeseado efecto olvido.

A partir de estos seis factores ya enunciados:

- realidad de la compañía
- la medida en que la empresa y las actividades que lleva a cabo generen “noticia”
- diversidad de las actividades de la empresa
- esfuerzo comunicacional
- el factor tiempo
- desvanecimiento de la memoria

Garbett elabora una fórmula general, en la cual los interrelaciona para enunciar desde su perspectiva la manera en la que se configura la imagen corporativa. La fórmula de Garbett es la siguiente:



La fórmula es un ensayo teórico, ya que en verdad no puede ser cuantificada. Su valor radica en el hecho de que logra ilustrar, al menos de manera aproximada, el efecto que ejerce y cómo contribuye cada uno de los seis factores enunciados por Garbett, en la configuración de la imagen corporativa por parte del público.

Creo necesaria una aclaración. Como dijimos anteriormente una empresa siempre comunica, la comunicación no es una actividad opcional. La empresa lo quiera o no, lo sepa o no, siempre emite mensajes. Precisamente por ello el factor “esfuerzo comunicacional” de la fórmula, para nosotros nunca podrá ser menor a 1.

Vuelvo a aclarar que los factores de la fórmula, en la práctica no pueden ser cuantificados, pero en este caso creo conveniente hacer esta aclaración cuantitativa: si se tuviera que cuantificar el factor “esfuerzo comunicacional”, esta cuantificación nunca podría ser menor a 1, con el propósito de no generar una confusión con una afirmación que anteriormente hemos llevado a cabo (acerca de que es imposible que la empresa no comunique).

Las impresiones que generan las empresas en los públicos pueden ser muy variadas: desde muy positiva hasta devastadora. Además debemos considerar que las noticias no sólo son buenas o malas sino también —y fundamentalmente— abiertas a la interpretación de lo que cada uno puede y quiere entender.

Las impresiones impactan sobre los públicos, cuyos componentes con el tiempo cambian y se renuevan gradualmente: las personas se mueren, cambian de ramo, se retiran de la actividad... Asimismo con el tiempo a un público puede ingresar nueva gente: los que egresan de las universidades, los nuevos periodistas, los que consiguen un nuevo trabajo, los funcionarios que asumen un nuevo cargo, etc.

Más allá de todo esto, los públicos olvidan y en ellos paulatinamente se desvanecen las impresiones producidas por la empresa.

Todo esto evidencia la naturaleza dinámica y a veces vertigi-

nosa de los diferentes grupos que conforman las “audiencias-objetivo” de la compañía.

Si bien es cierto que la ecuación expresada por Garbeth no conlleva una utilidad práctica como instrumento cuantitativo, vuelvo a remarcar su utilidad como instrumento didáctico, en tanto opera como facilitador para comprender de manera más o menos simple un proceso en extremo complejo, como lo es la configuración de la imagen corporativa y los factores que confluyen en dicho proceso.

Además esta fórmula resulta absolutamente complementaria para los elementos que hemos enunciado nosotros como implicados en la configuración de la imagen corporativa:

- realidad de la empresa
- cultura corporativa
- identidad corporativa
- comunicación

Asimismo, en concordancia con nuestras apreciaciones, Garbett a través de su fórmula, deja entrever que la imagen corporativa no se configura (gestiona) directamente sino a través de la comunicación (“esfuerzo comunicacional” según expresa en su fórmula).

## **7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIA: “DEL PRODUCTO A LA IMAGEN CORPORATIVA”**

Para finalizar esta Unidad vamos a explorar cómo es el desarrollo histórico de la comunicación empresarial. El propósito de esto no es que usted se diplome en “historia de la comunicación empresarial”, conociendo cada actor y cada hito de este proceso. Por el contrario, el objetivo de estas líneas se limita sólo a que usted comprenda el porqué del devenir histórico de la comunicación empresarial hasta desembocar en el auge que actualmente está teniendo el tema de la comunicación y la imagen corporativa.

Estimo que es precisamente esta evolución histórica la que

exalta la importancia y la visión de la función comunicación en la empresa en nuestros días y, en definitiva, la que justifica que usted se esté capacitando en este ámbito de las disciplinas de gestión empresarial.

Según expresa el comunicólogo catalán Joan Costa: “la comunicación corporativa es a la revolución de los servicios, lo que la publicidad fue a la revolución industrial”.

En 1860 la agricultura ocupaba el 35% del total de la actividad económica. A partir de 1900 la actividad agrícola viene decreciendo regularmente hasta estabilizarse en el 4% que ocupa en nuestros días.

Históricamente, a la economía agrícola le sucede la revolución industrial, que tuvo tres picos (el 40 % de la actividad económica total) en 1850, en 1910 y en 1950. A partir de 1950 comienza a descender hasta el 20% que ocupa a principios de la década del '90.

Con el descenso de la economía industrial a partir de 1950, entramos en lo que se denomina la economía de la información, momento en el cual a partir de las tecnologías de las telecomunicaciones y la informática se configura la telemática.

En 1940 se dispara la economía de la información, que en aquel entonces comprendía un 8% de la actividad económica total, hasta que en la década del noventa llega a ocupar el 60%.

Resulta interesante observar que a partir de 1948 comienza el crecimiento conjunto de:

- la economía de la información
- las ciencias de la comunicación
- el progresivo auge de los servicios

Mientras que en 1955 los servicios ocupaban el 20% del total de la actividad económica, en la década del '90 alcanzan el 78%.

La economía industrial estaba basada en los siguientes factores:

- la producción de bienes materiales de consumo

- la transformación de materias
- la gestión de procesos de fabricación

La publicidad nació en el seno de la segunda revolución industrial, disparando la cultura de la producción/consumo masivos.

Hoy el consumo se orienta más hacia la cultura del servicio, ya que hasta los productos “materiales” son concebidos como “servidores”.

La revolución de los servicios representa el pasaje desde una “cultura de lo tangible” hacia una “cultura de lo intangible” (aquello que un producto me ofrece más allá de su materialidad y finalidad).

Partiendo del producto, la teoría estructural de la demanda sostiene que el consumidor percibe los productos como estructuras o configuraciones de diversos elementos que le son propios:

- calidad
- precio
- servicio
- publicidad
- envase
- punto de venta
- distribución, etc.

Las distintas estructuras (productos) que compiten en el mercado se diferencian por ciertas ventajas que pueden ser definidas a partir del confrontamiento de sus respectivos elementos.

El consumidor compara y elige en base a una evaluación que elabora de manera consciente o inconsciente.

Estas ventajas que actúan como parámetros de elección, se denominan “ventajas diferenciales y se agrupan en tres campos básicos:

- ventajas diferenciales racionales (p.e.: precio, rendimiento, etc.)
- ventajas diferenciales emocionales (p.e.: identificación con el prestigio, etc.)
- ventajas diferenciales institucionales (imagen corporativa)

Cuando elegimos un producto, no lo hacemos evaluando estas características de manera disociada, sino que las comparamos como si fueran una amalgama.

Lo que pretendo rescatar, más allá de la forma en la que se desencadena una elección de consumo, es el hecho de que la empresa y la imagen que los públicos construyen acerca de ella (ventaja diferencial institucional), se constituye en una clave fundamental de esa elección. Esta verdad se potencia y cobra una mayor relevancia cuando la empresa opera en el área de servicios (seguros, bancos, medicinas prepagas, AFJP, etc.)

¿La publicidad de producto debe desaparecer? Decididamente no, pero sí debe ser integrada a un mix de recursos comunicacionales mucho más amplio, como por ejemplo la publicidad corporativa, esto es, aquella que publicita a la empresa en sí, más allá de sus productos. A propósito de este mix de recursos comunicacionales, en la Unidad 1 del Módulo 2 abordaremos las herramientas de la comunicación corporativa y veremos cómo en este marco, la publicidad de producto pasa de ser “el recurso comunicacional de la empresa” a “un recurso comunicacional más” de todo el amplio abanico de recursos comunicacionales que la empresa posee. La publicidad de producto es un recurso absolutamente necesario pero no suficiente para el actual concepto de comunicación empresarial.

En el siguiente cuadro se expone un escueto pero esclarecedor resumen de la evolución de las principales lógicas empresariales imperantes a partir de esta segunda mitad de siglo hasta nuestros días, las características generales de cada una de ellas y la función que cumplía la comunicación:



<b>Lógicas empresarias</b>	<b>Características generales</b>	<b>Función de la comunicación</b>
<b>El héroe manufacturero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de la 2da. Guerra Mundial se privilegian ampliamente las áreas de manufactura y producción.</li> <li>• Más productos por minuto: la consigna era la cantidad.</li> <li>• Se privilegiaba la capacidad de producir bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad hiperbólica, ampliamente exagerada.</li> </ul>
<b>La masificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marketing masivo se inventó para vender productos masivos estandarizados a una masa de consumidores estandarizada.</li> <li>• Consideraba que el público no pensaba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad manipuladora.</li> <li>• Proliferaban los “jingles”, eslóganes y per-sonajes.</li> <li>• Gran énfasis en la repetición.</li> </ul>
<b>La desmasificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se declamaba que lo verdaderamente importante era comprender al consumidor; pero sólo se trataba de una postura voluntarista.</li> <li>• Surge la teoría del posicionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicidad era descriptiva y —en lo posible— ingeniosa.</li> <li>• Si bien ya John Naisbitt había advertido las actitudes del consumidor hacia temas tales como el medio ambiente, éstos pronto afectarían a las conductas de compra; los ejecutivos no se preocupaban por ello.</li> </ul>
<b>El poder del consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambian los valores, se derrumba el concepto de “familia típica”, se multiplican los estilos de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumidor no sólo escoge aquello que quiere escuchar, sino que además tiene medios para responder y hacerse oír.</li> <li>• Hay una explosión de nuevos medios masivos.</li> <li>• La empresa ya no lleva a cabo un simple monólogo, hablándole al público sin escucharlo. Ahora debe llevar a cabo un diálogo, escuchando las demandas y expectativas del público.</li> </ul>

Resumiendo, algunos de los principales disparadores del creciente interés que está cobrando la comunicación y la imagen corporativa en el ámbito de las empresas, son:

- El auge del sector y la cultura de los servicios, que genera un pasaje de lo tangible (el producto material en sí) a lo intangible (calidad, garantías, respaldo, etc.).
- El desarrollo tecnológico de las comunicaciones, que posibilita un mayor acceso masivo a la información.
- El pasaje de un monólogo de la empresa (mensajes masivos de ella sin escuchar a sus públicos) a un diálogo (escucha y —en la medida de lo posible— responde a reclamos y demandas sociales de los públicos).
- La demanda de los públicos acerca de una mayor responsabilidad y protagonismo social de las empresas, tal como lo hemos tratado al comienzo de esta Unidad.

Ante la expansión de los mercados y tanto cambio y movimiento vertiginosos en el entorno, la empresa ha de recurrir a entidades mucho más estables que las de sus productos para ser utilizadas como referentes de sus comunicaciones.

Es hora de promover un decidido protagonismo del sujeto emisor mismo: la empresa. Es la hora de la comunicación corporativa.

## GLOSARIO

---

---

**Comunicación corporativa:** son los actos concretos de emisión, por ejemplo un aviso, una actitud... La empresa comunica constantemente, lo sepa o no, lo quiera o no. Es imposible que la empresa no comunique a través de su diario accionar; por el solo hecho de existir, la empresa suscita impresiones en sus públicos, por lo que se comunica sí o sí.

**Corporativo:** con este término hacemos referencia a un “corpus”, un cuerpo orgánico, un todo comunicante tal como lo es una empresa. Por lo tanto, nuestra referencia a “lo corporativo”, nada tiene que ver con la acepción corporativista del término, acerca de la autodefensa y control, como se lo concebía en la Edad Media.

**Cultura corporativa:** patrón de comportamientos internos que existe en toda organización.

**Identidad corporativa:** está constituida por el conjunto de atributos con los que la empresa decide identificarse ante sus públicos. La identidad corporativa a menudo es confundida con los símbolos de identificación visuales (logotipo, colores, etc.).

Desde nuestra perspectiva, a este sistema de símbolos visuales lo denominamos identificación físico-visual y lo diferenciamos del concepto “identidad”.

Ver “Texto de identidad”.

**Imagen corporativa:** construcción mental de los públicos que elaboran acerca de la empresa; por ello no es correcta la expresión “imagen de empresa”. En verdad la expresión adecuada

sería “la imagen que los públicos construyen acerca de la empresa”. Ésta es una de las razones por la que preferimos hablar de “imagen corporativa” en vez de “imagen de empresa”.

**Misión corporativa:** constituye el propósito fundamental para el cual una empresa es creada. Por ejemplo, fabricación y comercialización de automóviles

**Mix comunicacional o mix de comunicación:** es la mezcla compuesta por todos los recursos comunicacionales de una empresa. Por ejemplo la comunicación de marketing, la comunicación financiera, la comunicación con el gobierno, la comunicación interna, etc.

**Realidad corporativa:** son las condiciones de existencia objetiva de la empresa, como por ejemplo, la misión corporativa, sus instalaciones edilicias, su composición societaria, la realidad económico-financiera, etc.

A partir de la realidad corporativa nos situamos en el terreno de la facticidad, es decir, de los hechos objetivos y reales.

**Texto de identidad:** listado de atributos (no más de diez) que materializan la gestión del concepto “identidad corporativa”.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cuáles son las tres fuentes básicas de presiones a las que está sometida hoy la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales elementos que contribuyen a la configuración de la imagen corporativa?
3. ¿Qué es la realidad corporativa?
4. ¿Cuáles son los elementos más relevantes que componen la realidad corporativa? Explique cada uno de estos elementos.
5. Defina la cultura corporativa.
6. ¿Qué es la identidad corporativa?
7. ¿Qué es el proyecto corporativo de una empresa?
8. ¿Qué es el texto de identidad?
9. ¿Qué entendemos por comunicación corporativa?
10. Establezca las diferencias que existen entre la realidad, la cultura, la identidad, la comunicación y la imagen corporativa. Recorra a la explicación de cada uno de estos elementos y así identificará sus diferencias.
11. Explique por qué aseveramos que la gestión de la imagen corporativa es una gestión indirecta.
12. ¿A través de qué gestionamos la imagen corporativa?
13. Anímese a explicar la fórmula de Thomas Garbett.
14. Mencione algunos de los principales disparadores del creciente interés que está cobrando la comunicación y la imagen corporativa en el ámbito de las empresas.



## Unidad 2

# LA COMUNICACIÓN

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En esta Unidad 2 abordaremos conceptos generales acerca de la comunicación, para luego, más adelante (Unidad 1 del Módulo II) poder enfocar específicamente los conceptos correspondientes a la comunicación corporativa.

Posteriormente haremos un sintético viaje cronológico a través de la evolución de la teoría de la comunicación, para así entender la perspectiva desde la cual nosotros abordamos el fenómeno de la comunicación y la imagen corporativa. Por eso, aclararemos qué estudian la semántica, la sintáctica y la pragmática de la comunicación, que son tres aspectos fundamentales a tener en cuenta para la gestión de la misma.

Por último, profundizaremos en la pragmática de la comunicación humana, porque de este proceso podemos aprender aspectos sumamente útiles para su posterior implementación.

Deberá quedar en claro que aquello que denominamos “Gestión de la Imagen Corporativa” en verdad se trata de una gestión indirecta, ya que la imagen corporativa no puede ser gestionada directamente sino a través de la comunicación.

Los objetivos que perseguimos con el desarrollo temático de esta unidad son:

- conocer los conceptos básicos necesarios para el estudio de la comunicación
- comprender la utilidad del estudio del modelo de comunicación humana en el ámbito de la gestión de la comunicación corporativa
- poder definir qué estudian la sintáctica, la semántica y la pragmática desde el punto de vista de la comunicación humana
- entender cada uno de los axiomas exploratorios de la comunicación humana y qué ideas aportan para la gestión de la comunicación corporativa
- poder definir algunos de los elementos que han de ser integrados a la hora de construir un modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa

## **2. CONCEPTOS BÁSICOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN**

Para una persona normal, la comunicación es una actividad habitual y corriente.

Según algunos estudios, una persona en promedio ocupa el 70% de sus horas activas en hechos de comunicación, en el siguiente orden:

1. hablando o escuchando
2. leyendo o escribiendo.

Esto se traduce en unas diez u once horas diarias dedicadas a la comunicación.

“Todos sabemos comunicar”, no obstante, con seguridad cada uno de nosotros alguna vez se habrá topado con expresiones tales como:

- “¿De qué me estás hablando?”
- “No me comprendés”
- “¿Qué me habrá querido decir?”
- “Me lo dijo de mala manera”

y otras similares.



Nuestro desempeño cotidiano nos demuestra que mantener una buena comunicación no es algo tan sencillo como parece.

¿Por qué algo tan elemental como comunicarse, resulta a menudo tan complicado?

No hay dudas acerca de que una conversación adecuada puede lograr una amistad, crear una voluntad de aceptación o vender un determinado producto. Un mensaje de mala calidad, en cambio, puede generar malos entendidos, que a su vez pueden producir la destrucción de un vínculo o la pérdida de tiempo y dinero entre otras muchas calamidades.

Al respecto, podríamos imaginar una historia en la cual tres amigos están paseando por la localidad de Paso del Rey:

Uno afirma: —“Ésta es la casa de Ernesto Sábato”

Otro contesta: —“No. Te equivocaste, hoy es lunes”

El tercero a raíz de esto, pregunta: —“¿Ya hemos llegado a la calle Bulnes?”

A menudo sólo escuchamos aquello que deseamos escuchar.

En su concepción más simple, se denomina comunicación al proceso que se configura a partir de la transmisión de información de una o varias personas a otra u otras distintas.

La comprensión es la única prueba útil acerca del buen resultado del acto comunicacional. Si el mensaje es comprendido por el destinatario, la comunicación ha sido exitosa. En caso contrario, la comunicación habrá sido fallida.

Básicamente llamamos “significado” a aquello que esperamos que sea comprendido.

Si bien los mensajes son transmisibles, su significado reside en los actores comunicantes, es decir que los significados están en nosotros y no en los mensajes.

Cuando nosotros emitimos un mensaje, confiamos en que el “significado” que le asigna nuestro interlocutor es similar o, al menos, se ajusta al que le atribuimos nosotros. Basados en esto confiamos en que nuestro mensaje es comprendido.

Resulta lógico pensar que cuanto más se relacionen y ajusten nuestros mensajes a las experiencias, pensamientos y emociones

de las personas a quienes nos dirigimos, tanto más eficaz será nuestra comunicación.

Al igual de lo que nos sucede con nuestra experiencia cotidiana, los significados son dinámicos, esto es, se modifican con el devenir de la práctica comunicativa. Además cada significado está afectado por diversos elementos propios de las circunstancias en el que se desarrolla la comunicación.

Esto nos lleva a considerar que el sentido de una palabra no puede ser fijado para siempre.

Puesto que puede suceder que dos interlocutores no atribuyan en un momento determinado el exacto significado a una expresión, para lograr una adecuada comunicación se impone una alta dosis de tolerancia a la ambigüedad, fundamentalmente si consideramos que cuanto más abstracta es una palabra, tantos más significados le pueden ser atribuidos. Pensemos en la multiplicidad de acepciones, que diferentes personas le atribuyen a términos tales como “patriotismo”, “justicia”, “fidelidad”, “inteligencia”, “habilidad”.

Considerando la ambigüedad intrínseca que poseen muchas palabras y expresiones, si nos proponemos “descifrar” el significado que se les está atribuyendo, habrá que prestar mucha atención a la persona que las enuncia. Su tono de voz, los gestos, las expresiones de su rostro y el “lenguaje oculto” de todo su cuerpo, comunican tanto o más que las mismas palabras.

Los comunicadores más eficientes se orientan hacia las personas y no hacia las palabras. Saben o presienten que, aunque las palabras puedan tener variados significados, las personas siempre le dan sus propios sentidos a las palabras.

Se calcula que nuestra capacidad de pensamiento actúa a razón de mil a dos mil palabras por minuto. Sin embargo, nuestra expresión hablada no supera las cien o doscientas palabras por minuto.

Esto nos evidencia que para hablar con un mínimo de coherencia, estamos obligados a seleccionar el 10% de la totalidad de las palabras y pensamientos que se nos suceden en nuestra mente y desechar o suspender el 90% restante. Todo esto mientras estamos hablando. Casi nada.

Sí, hablamos con rapidez pero pensamos más rápido aún.

Algunos estudios demuestran que podemos escuchar palabras habladas a un ritmo tres veces superior al normal de emisión. De aquí podemos deducir que parecería que la escucha y la comprensión de un mensaje, resultan ser más fáciles que su pronunciación, ya que la escucha sería una actividad “mentalmente inferior” a la expresión verbalizada. Sin embargo, todos sabemos que a menudo los mensajes verbales son recepcionados con inexactitud, deficientemente comprendidos o incluso con su sentido completamente cambiado. ¿Quién no ha padecido alguna vez un problema de este tipo? ¿Se acuerda del juego “El teléfono descompuesto”?

Muchos de los problemas de escucha, puede que se deban a la “sobrecarga por exceso de información”. Al igual de lo que sucede en los circuitos eléctricos que se interrumpen al transmitir un mayor número de estímulos de los que están capacitados para recibir, nuestras “líneas de captación” pueden llegar a interrumpirse cuando aceptan un mayor número de mensajes del que somos capaces de manejar.

Nuestro aparato perceptivo está bombardeado a diario por un sinnúmero de estímulos que nos excede. La radio, los diarios, la televisión, las conversaciones cotidianas nos pueden llegar a saturar en este sentido. Muchos de estos mensajes nos llegan al mismo tiempo; por ejemplo mientras mantenemos una conversación podemos estar escuchando una radio con el sonido de fondo o quizá podemos estar frente a un cartel que distrae nuestra atención.

La mayoría de nosotros somos incapaces de prestar una atención completa al exagerado número de estímulos a los que estamos expuestos al mismo tiempo, por lo que hemos aprendido a recortar la información total que en verdad es percibida.

Este mecanismo posee para nosotros un verdadero valor de supervivencia, pero lamentablemente hemos aprendido —involuntariamente— a aplicar este mismo mecanismo de “desconexión instrumental” en nuestras conversaciones interpersonales, elemento que puede llegar a hacer fracasar o incluso destruir cualquier comunicación.

Con tantos problemas que acontecen en la comunicación “simple” que se da entre dos personas, considere cómo se complejiza el proceso de comunicación cuando acontece entre varios actores.

### 3. LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

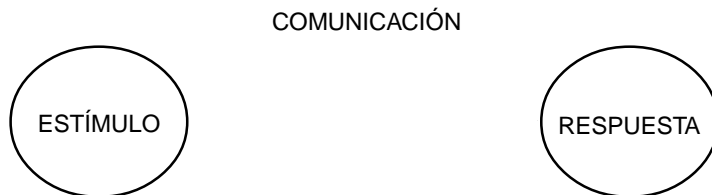
Los estudios en el campo de la comunicación de masas comienzan luego de finalizada la Primera Guerra Mundial (1918).

La comunicación ha sido estudiada desde diversas ciencias. De allí que podamos encontrar numerosos modelos de comunicación, cada uno imbuido de las características conceptuales de las diferentes ciencias desde las cuales fueron concebidos.

Un modelo de comunicación debe ser tomado como un auxiliar para la explicación del proceso de comunicación, claro está, desde una determinada perspectiva.

Si bien es cierto que todo modelo de comunicación posee la limitación de ser en sí mismo una abstracción y está imposibilitado de evidenciar la totalidad de los elementos intervinientes, un modelo de comunicación, sin embargo, resulta ser un auxiliar de suma utilidad a la hora de intentar entender dicho proceso.

Los primeros modelos de comunicación surgidos de estos estudios fueron los simples lineales denominados de estímulo-respuesta o “modelos cerbatana”. Gráficamente:



Hacia fines de la década del '40 surgen los aportes de Laswell, quien sostenía que entre el estímulo y la respuesta existía algo más: cambios en la gente. Se comienza a considerar así a los “organismos” implicados en el proceso comunicacional:



El modelo “estímulo—organismo—respuesta” de Harold D. Laswell fue presentado a través de la siguiente concatenación de preguntas, que luego se harían famosas:

*¿Quién dice qué, por cuál canal, a quién y con qué efecto?*

A través de su modelo, Laswell establecía los siguientes elementos en el proceso comunicacional:

- un sujeto emisor de la información (*Quién*)
- un mensaje (*Qué*)
- los medios utilizados para la difusión del mensaje (*Canal*)
- un sujeto receptor del mensaje (*A quién*)
- el impacto que el mensaje tiene en el receptor (*Efecto*)

El modelo de Laswell es el primer intento de delimitar los elementos componentes del proceso comunicacional. Laswell estaba profundamente influido por la teoría conductista, de donde se desprende su idea de la comunicación en términos de estímulo-respuesta: “Un sujeto (*emisor*) envía un estímulo (*mensaje*) a través de un medio (*canal*) hacia otro sujeto (*receptor*) del cual obtendrá una respuesta determinada (*efecto*)”.

Por la misma época surge el llamado “modelo matemático de

la información” de Claude Shannon, quien perteneció a la Escuela Cibernética fundada por Norbert Wiener.

La Teoría Matemática de la Información pretende dar respuestas a los interrogantes planteados por el estudio de la comunicación a través de la aplicación de las ciencias exactas. Su principal intención está centrada en la eficacia de la transmisión de la comunicación a través de la optimización de los elementos componentes de la comunicación. Los principales conceptos que introduce el modelo matemático de la información son: *ruido*, *canal*, *feed-back* o *retroalimentación*, entre otros. Veamos cada uno de ellos:

- *ruido*: es un elemento perturbador de la comunicación. La comunicación se puede “volver parasitaria” a través de ruidos de diversas clases. A nivel de ruidos técnicos podemos ejemplificar: las interferencias radiales, la “fritura de un disco”, la voz emitida en tono demasiado bajo, etc. Asimismo existen otros ruidos que se relacionan más con el ámbito psicosocial. Cada emisor posee ciertas actitudes, conocimientos y códigos propios. Los mensajes que este emisor expresa siempre estarán afectados por estas actitudes, conocimientos y códigos. Si el receptor del mensaje no tiene estas mismas actitudes, conocimientos y códigos, probablemente la comunicación devenga en deficiente. Es decir, que puede suceder que un mensaje no sea comprendido, creído o aceptado por componentes de diversa índole (formales, ideológicos, políticos, religiosos, morales, socioeconómicos, educacionales, culturales, etc.) A estos perturbadores de la comunicación (ya sean físicos o psicosociales) se los denominan ruidos
- *canal*: es el medio técnico que transporta las señales codificadas por el emisor
- *retroalimentación* o *feed-back*: es la información que, partiendo del emisor, vuelve a él pero cargada de nuevos datos que le proporcionan los efectos que la comunica-

ción tuvo como producto sobre el receptor y el medio ambiente.

No obstante la importancia de sus aportes, este modelo no era otra cosa más que un modelo lineal ampliado y optimizado.

A partir de aquí la investigación goza de variados aportes, surgiendo ópticas y posturas marginales que no aprueban las teorías de la comunicación generalmente aceptadas. Esto genera una fractura en el estudio de las ciencias de la comunicación. Un representante de estas posturas marginales fue Marshall McLuhan.

A menudo, para explicar la comunicación corporativa, se recurre a las teorías expuestas en los modelos de la *Mass Communication Research* —por ej. los estudios de Schramm—, los cuales se refieren a la comunicación de masa (fundamentalmente TV, radio, periodismo gráfico).

Si bien no podemos dejar de reconocer los valiosos aportes de estos modelos a la evolución de la teoría de la comunicación, creemos que no resultan instrumentales para extrapolarlos literalmente a la problemática de la comunicación corporativa.

Los modelos de la *Mass Communication Research*, exaltan la preponderancia del emisor por sobre la del receptor. En estos modelos el receptor cumple un rol pasivo. El emisor es quien decide cuándo inicia el proceso de comunicación, y quien elabora el mensaje y lo emite por el canal más adecuado. Implícitamente se afirmaba que lo que el emisor había planificado comunicar era lo que efectivamente comunicaba.

En cuanto al concepto de feed-back, estos modelos lo interpretan como la capacidad de convertir al emisor en receptor, dejando esta vez al nuevo receptor (ex emisor) en el rol pasivo.

Como hemos dejado traslucir en la Unidad 1, desde nuestro marco conceptual nosotros le asignamos al receptor un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje. Éste es quien lo modela a partir de su percepción, de la propia experiencia y de sus capacidades. Entendemos que el receptor es un “elemento creativo” del proceso comunicacional. El receptor no incorpora al mensaje tal cual le llega sino que lo interpreta y le da un sentido, es decir, él *construye* su propio mensaje, en definitiva es su propia

creación. Así un mensaje no queda totalmente construido hasta que el receptor lo interpreta y le asigna un sentido determinado. Éste es el verdadero sentido del mensaje y no el que planificó el emisor (la empresa).

Nuestra perspectiva está centrada en la interacción de los actores del proceso comunicacional; creemos que en el proceso de comunicación los fines no están definidos a priori, sino que se construyen en el transcurso mismo de la interacción, apartándonos de esta manera de los modelos lineales y mecanicistas.

Además consideramos que tanto el emisor como el receptor están afectados por el momento y las circunstancias en las cuales se desarrolla el acto comunicacional.

En Palo Alto, California, surgió un grupo (Gregory Bateson, Paul Watzlawick y Don Jackson) que dio origen a importantes aportes en el campo de la comunicación. Ellos trabajaron en una dirección influida por elementos provenientes de la antropología y la psiquiatría, desarrollando así lo que denominaron “pragmática de la comunicación humana”.

Nuestra perspectiva está profundamente influida por la pragmática de la comunicación humana, ya que ésta nos posibilita abordar las problemáticas comunicacionales corporativas con todas las complejidades que les son propias.

De allí que a nosotros, para poder explicar desde nuestra perspectiva el fenómeno de la comunicación empresaria, nos resulten insuficientes los modelos de los que hemos hablado hasta ahora (lineales, matemáticos, *mass media research*).

Para poder comenzar a trabajar desde nuestra perspectiva, empecemos por tratar a la empresa como si fuera un organismo vivo inteligente, es decir, como si fuera una persona.

#### **4. LA COMUNICACIÓN HUMANA**

Con el propósito de abordar el estudio de los procesos comunicacionales corporativos de manera coherente a nuestra concepción, nos detendremos en la observación de los fenómenos de la comunicación humana para tomar de ellos los conceptos más ins-



trumentales para ser aplicados a la comunicación corporativa. Es decir, que consideraremos a la empresa como si fuera una persona, un sujeto social y, por ende, inmersa en procesos de interacción comunicacional.

Estamos convencidos de que la observación de la comunicación humana, constituye un eficaz ejercicio para un mejor entendimiento y abordaje operacional de los fenómenos comunicacionales corporativos.

Todos sabemos que la comunicación es una actividad necesaria, pero además debemos asumir que es una actividad ineludible.

Como hemos dicho, nuestra concepción de la comunicación está profundamente influida por los postulados del *Mental Research Institute* (MRI) de Palo Alto, California, y entendemos que:

*La comunicación es una condición sine qua non de la vida humana y del orden social.*

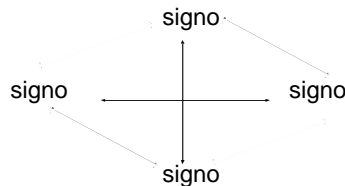
Los conceptos del MRI abordan el estudio de las manifestaciones observables en la relación, en donde el vehículo de dichas manifestaciones es la comunicación en sí.

Asimismo se centran en la interacción humana, ubicando el foco ya no —como lo hacían los modelos de la *Mass Communication Research*— en las condiciones “ideales” de comunicación, sino en el estudio de *aquello que efectivamente ocurre y se da de hecho en la comunicación*.

El estudio de la comunicación humana puede ser subdividido en tres áreas:

- sintáctica
- semántica
- pragmática

La **sintáctica** es el estudio de la relación de los signos entre sí con independencia de lo que ellos designan. Se ocupa de los problemas relativos a la transmisión de información como por ejemplo codificación, canales, redundancia y ruido entre otras cosas:



La **semántica** se ocupa de los problemas relativos a los significados de los mensajes, es decir, de la relación entre los signos y la idea u objeto que ellos designan. La semántica abarca también el estudio de las cuestiones que surgen de aquello que los signos denotan y connotan:

signo

lo que designa

Como hemos visto, la comunicación afecta a la conducta de las personas. Precisamente el problema central de la **pragmática**, es la relación que existe entre los signos y las emociones, los hábitos y las reacciones de los sujetos:

signo

afectación en la persona

Es la pragmática la que permite entender cómo es que los mismos objetos o ideas pueden disparar significados diferentes en diferentes personas.

La pragmática de la comunicación destierra la concepción tradicional de la “teoría de la comunicación”, según la cual existe un emisor de un mensaje y un receptor de ese mensaje. La pragmática se concentra en el proceso comunicacional recíproco en el que ambas personas están implicadas, reaccionando, enviando, recibiendo y actuando. De esta manera la terminología “transmisor—receptor” como actores fijos y estáticos se relativiza.

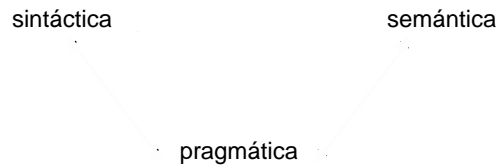
Las palabras —las cuales están particularmente al servicio

de la sintáctica y la semántica— no son los únicos datos relevantes para la pragmática. Ella también considera el impacto que ejercen sobre la conducta otros elementos tales como los emergentes no verbales (gestos, tono de voz, el lenguaje corporal, etc.) y el contexto en el que ocurre la comunicación.

Así, la pragmática considera que toda conducta —y no sólo lo verbal hablado— es comunicación y toda comunicación —incluso los componentes impersonales del contexto— afectan de una u otra manera a la conducta.

Para nosotros comunicación y conducta son sinónimos virtuales.

Hemos de dejar bien explicitado que la diferenciación que se establece entre sintáctica, semántica y pragmática debe ser considerada como una conceptualización teórica, ya que en la práctica esta tres áreas son interdependientes entre sí:



## 5. AXIOMAS EXPLORATORIOS DE LA COMUNICACIÓN

La perspectiva sistémica de la comunicación humana, propone unos axiomas generales para poder elaborar una aproximación conceptual y operativa. Estos axiomas son expresados con un espíritu informal y un carácter tentativo, con el propósito de lograr un mejor entendimiento del fenómeno comunicacional.

Asimismo, más allá de la utilidad que estos axiomas exploratorios poseen para la apropiación del marco conceptual de la comunicación y de la imagen corporativa, ellos le pueden resultar de suma utilidad a usted para que lo aplique a sus actividades interaccionales cotidianas.

Pasamos a considerar cada uno de estos axiomas exploratorios.

*Primer axioma exploratorio: “la imposibilidad de no comunicar”.*

Como hemos visto anteriormente “todo comunica”, no existe posibilidad de “no comunicar”. Si consideramos a dos o más personas interactuando, es imposible que éstas “no comuniquen”, porque la “no comunicación” es sinónimo de “no conducta” y esto no es posible.

Siempre que se interactúa, se está comunicando. Ya sea que uno esté escuchando, durmiendo o mirando para otro lado, cualquiera sea la conducta, esa conducta “significa” algo para el otro que está interactuando conmigo y, por lo tanto, es portadora de un mensaje determinado.

Aunque yo adopte una conducta “aparentemente pasiva o ausente”, el otro que interactúa conmigo siempre fantasea, deduce y/o comprende alguna cosa a partir de mi sola interacción con él.

Todo intento de “no comunicación” no es falta de comunicación, sino que en verdad es “comunicación negativa”. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted de una persona a la cual le dirige la palabra y ella no le contesta? A partir de esta observación, podemos afirmar que toda “no comunicación”, en virtud de la naturaleza de las impresiones que dispara, debe ser interpretada como “comunicación negativa”.

Para ejemplificar la “comunicación negativa” podemos recurrir a una escena cotidiana: el viaje en ascensor con desconocidos. Es una situación muy tensionante. Si bien depende de con quien uno viaja, también es cierto que puede resultar muy interesante, aunque igualmente tensionante.

Comienza el viaje, por ejemplo; las miradas intentan no encontrarse, se mira al piso, al espejo o hacia afuera del habitáculo. Todas estas conductas “hablan por sí solas” —ése es el problema—. Esta situación resulta tan locuaz como la más variada, ininterrumpida y verborrágica de las conversaciones. Se está expresando “Yo no quiero hablar con vos”, a pesar de que no se ha pronunciado palabra alguna. Aunque no nos hubiésemos propuesto decir esto, lo cierto es que igualmente lo hemos manifestado. Esto es “comunicación negativa”.

En nuestra vida de sociedad, cuando nos encontramos frente a

una propuesta para establecer una relación, puede suceder que queramos aceptar o no la invitación.

Si estamos de acuerdo, no existe problema alguno. La *aceptación de la comunicación* es la primera de las variantes posibles.

La circunstancia embarazosa deviene cuando no queremos aceptar ese relacionamiento; ésta es la segunda variante.

Abordaremos a continuación las otras dos variantes posibles, ambas aplicables para rehuir de este último tipo de situaciones (cuando no queremos aceptar el relacionamiento); por ejemplo, las variantes que pueden ser instrumentadas ante quienes nos solicitan préstamos, nos pretenden vender algo inservible, recaudadores indeseables y afines, en fin ...usted sabe.

La primera variante es la denominada *rechazo directo*: “Disculpeme pero no quiero hablar”. A menos que advirtamos la presencia de peligro, en la generalidad de los casos no estamos preparados “socialmente” para contestar aplicando esta variante. Asumimos que un comportamiento de este tipo es de “mala educación”.

La segunda variante es la *comunicación descalificadora*, la cual consiste en responder a una solicitud de relacionamiento, con una respuesta pobre, esquiva, lacónica y/o ambigua. También pueden incluirse en esta variante aquellas respuestas que desvían el tema con el cual se pretende establecer la conversación. En lugar de realimentarse la expectativa de un relacionamiento, se la desalienta. En esta variante, mediante la actitud que se asume y sin decirlo directamente, se está expresando “yo no quiero comunicarme con vos”.

Es lo que ocurre en el siguiente chiste gráfico:



En definitiva no existe manera de que las personas no tengamos conducta y toda conducta conlleva un valor comunicativo. Usted comunica infinidad de cosas quizá sin advertirlo. Recuérdelo: “No es posible no comunicar”.

Este primer axioma exploratorio es importantísimo para fundamentar los postulados básicos de la gestión de la comunicación corporativa, porque es desde él que afirmamos que las empresas comunican tanto si se lo proponen como si no. Ya no se trata de “comunicar o no comunicar” sino de “comunicar bien o comunicar mal”.

Le dejo un ejercicio: piense en las implicancias de este axioma exploratorio en la problemática de los procesos comunicacionales de una corporación, en la interacción de la empresa con los públicos.

*Segundo axioma exploratorio: “existen dos niveles de comunicación”.*

En la comunicación existen dos niveles:

- nivel de contenido
- nivel de relación

El **nivel de contenido** está definido por los datos, la información que conlleva un determinado mensaje.

Más allá de la información en sí, las personas transmitimos una “información acerca de la comunicación”, es decir una información acerca de cómo ha de ser interpretado nuestro mensaje.

Por ejemplo, la idea:

- “Es una orden”
- “No te lo tomes en serio, estaba bromeando”
- “No me vayas a contradecir”

asociada al mensaje en sí.

Otras veces esta información sobreagregada no es expresada verbalmente, sino que en ocasiones se transmite a través de ges-

tos, tonos de voz, expresiones del rostro (mensajes analógicos o no verbales, según veremos más adelante).

Esta información (verbal —digital— y no verbal —analógica—) acerca de cómo ha de ser interpretado el mensaje, se denomina **nivel de relación**. No se impaciente, esto lo estudiaremos en el próximo axioma.

Bajo ningún concepto deber ser subestimado el nivel de relación. Es un error suponer que basta “tener algo bueno para decir” para poder descuidar “cómo lo decimos”.

Tan importante es el nivel de relación, que muchas veces las personas en apariencia discuten acerca de un determinado contenido, cuando lo que en verdad está sucediendo es que están discutiendo acerca del nivel de relación.

Quiero decir que a menudo, un determinado contenido (dato/información) se convierte en una buena excusa para discutir acerca del nivel de relación que se da entre las personas. ¿Alguna vez le sucedió escuchar una discusión entre dos personas en la cual las dos estaban defendiendo la misma postura y, sin embargo, no lograban ponerse de acuerdo?

Debe tenerse en cuenta que el nivel de relación no siempre es manifestado de manera verbal, sino que a veces se utilizan recursos muy sutiles. Incluso muchas veces se establece un determinado nivel de relación de manera involuntaria.

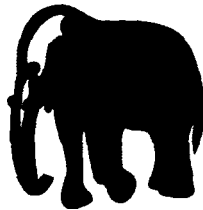
Vuelvo a hostigarlo con otro ejercicio —pero para no afectar el nivel de relación, me disculpo por adelantado—. Piense ahora las implicancias que tiene este axioma exploratorio —que define que en la comunicación existe un nivel de contenido y otro de relación—, en la problemática de los procesos comunicacionales de una corporación.

*Tercer axioma exploratorio: “la comunicación digital y la comunicación analógica”.*

Existen dos niveles del lenguaje que nos permiten referirnos a las cosas:

- las cosas pueden ser representadas por algo similar al original, por ejemplo un dibujo (*lenguaje analógico*)
- las cosas pueden ser representadas mediante una palabra, ya sea oral o escrita (*lenguaje digital*)

El *lenguaje analógico* es el que utiliza recursos que guardan una *analogía directa* con la cosa que quiero representar, por ejemplo:



El *lenguaje digital* es el que la representa mediante una palabra, por ejemplo:

*elefante*

En el lenguaje digital, lo único que vincula a la palabra con la cosa es una convención semántica preestablecida en el idioma español. En cambio, en el lenguaje analógico existe algo particularmente “parecido a la cosa” en lo que se utiliza para expresarlo.

Para ejemplificar, pensemos en el juego “Dígalo con mímica”. Básicamente este juego consiste en traducir el lenguaje digital al lenguaje analógico. Sabemos que hay ocasiones en las que la consigna resulta complicada. ¿Cómo se las arreglaría usted para transmitir mediante el lenguaje analógico y para que su equipo lo adivine, el título de la película “Siempre”? Lo sé, no es imposible, pero no me va a negar que es complicado.

Lo que sucede es que estos dos lenguajes no son idénticos. Muchos elementos que aparecen en el lenguaje digital no aparecen en el analógico, y muchos elementos que aparecen en el len-



guaje analógico no se dan en el digital. Ésta es la razón por la que resulta complicada la traducción exacta de un lenguaje a otro.

En la comunicación humana se denomina comunicación analógica a todo aquello que no sea comunicación verbal. Estos elementos se corresponden con el lenguaje analógico:

- postura corporal
- movimientos
- gestos
- expresiones del rostro
- tono de voz
- ritmo del habla
- distancia corporal
- indicadores comunicacionales del contexto, etc.

El lenguaje analógico tiene gran incidencia en el nivel de relación de toda comunicación. Así, muchas veces una persona puede falsear con un comentario en el nivel del contenido pero, en el nivel de relación, los gestos lo delatan.

Sucede que el lenguaje analógico es mucho más arcaico y universal. Los niños aprenden antes el lenguaje analógico que el digital y comienzan a utilizar lo verbal también desde lo analógico; por ejemplo al gato le dicen “miau” y no “gato”.

Sin que se tenga conciencia de ello, existen indicios analógicos que las otras personas nos envían —quizá involuntariamente—, que nos movilizan determinadas impresiones, favorables o desfavorables. Lo mismo le sucede a las otras personas con respecto a nosotros.

El problema surge cuando no consideramos el efecto determinante que puede ejercer el lenguaje analógico.

Las empresas también manejan estos dos lenguajes. Piense en las implicancias de ello. Reflexione sobre la importancia de la coherencia entre lo que la empresa “dice” y lo que “hace”.

*Cuarto axioma exploratorio: “puntuación de la secuencia de los hechos”.*

Este axioma se refiere al intercambio de mensajes que sucede entre los comunicantes. Si observamos el desarrollo de una comunicación, podemos definirla como una secuencia dinámica e ininterrumpida de intercambios. Pero las personas participantes en esa interacción, introducen la “puntuación de la secuencia de los hechos”, la cual determina las conductas. Los hechos comunicacionales son organizados de determinada manera: “Yo dije eso porque él primero me dijo lo otro”.

La organización de esta secuencia depende mucho de quién es el que la efectúa. El suceso que usted ha definido como el principio de una comunicación, puede que no sea el mismo que haya definido otra persona.

Lo relevante del caso, radica en que este elemento es tomado como “causa”, es decir, como el supuesto desencadenante de determinado evento que sucede por consecuencia de éste. El desacuerdo entre personas en la puntuación de una secuencia de hechos, es la causa de innumerables conflictos interaccionales.

Reconozco que el tema no es fácil. Vayamos un poco más despacio y analicemos un ejemplo hipotético.

Supongamos una situación sucedida entre un periodista y un entrevistado. En el desarrollo de la entrevista, el entrevistado “rebaja” y desautoriza al periodista. El periodista por su parte agrade e increpa al entrevistado.

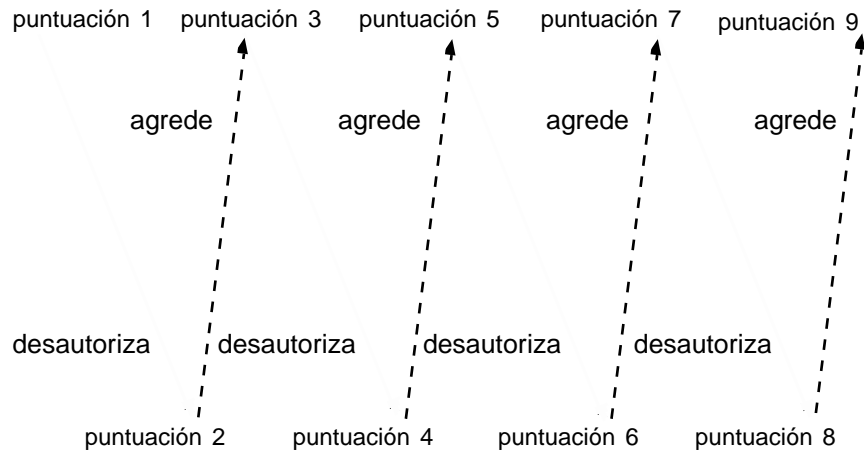
Luego del reportaje, ambos analizan lo sucedido desde sus propias impresiones.

El entrevistado alude que tuvo que desautorizar al periodista porque se sintió agredido por éste. Por su parte el periodista declara que agredió al entrevistado debido a que éste lo desautorizó ante la audiencia.

Podemos simplificar el asunto en los siguientes términos: “Te desautorizo porque me agredes — Te agredo porque me desautorizas”.

Para ilustrar lo sucedido vamos a elaborar un gráfico que nos permita visualizar la secuencia de los hechos. El punto en el que iniciamos esta secuencia es absolutamente arbitrario:

**ENTREVISTADO**



**PERIODISTA**

Según las explicaciones del entrevistado (“Te desautorizo porque me agredes”), él solo pudo percatarse de la puntuación:

- 2-3-4
- 4-5-6
- 6-7-8

Según el entrevistado, su conducta —que está representada en el gráfico por las líneas llenas— es una respuesta a la conducta del periodista —línea punteada—.

Por su parte el periodista explica que sucedió todo lo contrario (“Te agredo porque me desautorizas”). La puntuación elaborada por él sería:

- 1-2-3
- 3-4-5
- 5-6-7
- 7-8-9

En este caso, el periodista explica que su conducta —línea punteada— es la reacción a la conducta del entrevistado —línea llena—.

Pensemos si esta situación sucedida entre un periodista y un entrevistado, hipotética pero no sé cuán hipotética, no nos sucede a nosotros todos los días en muchas situaciones interrelacionales.

La puntuación de la secuencia de los hechos nos afecta en variados aspectos de nuestras vidas. A algunos más, a otros menos. Desde conflictos laborales, familiares y políticos, hasta la carrera armamentista o controversias entre países.

Aunque en el dominio de “lo real” —lo fáctico—, puede que exista una causa y un efecto, esa causa y ese efecto siempre están definidos desde la subjetividad de las personas, por ello “causa y efecto” son producto de interpretaciones de lo que sucede en la “realidad” que construimos.

Nuestros modos de pensamiento nos han entrenado a ver un principio y un fin, una causa y un efecto, un emisor y un receptor. Pero la comunicación no es lineal sino circular, como el dilema del huevo y la gallina.

Sin revolucionar demasiado el gallinero, analice y aplique las implicancias del axioma exploratorio de la puntuación de la secuencia de los hechos, a la problemática cotidiana de la corporación.

Por ejemplo:

¿Cómo afecta este axioma en un conflicto entre un jefe y su subordinado?

¿Cómo afecta este axioma en un conflicto laboral entre un empleador y sus empleados?

¿Cómo afecta este axioma en un conflicto entre la empresa y alguno de sus públicos?

*Quinto axioma exploratorio: “la interacción simétrica y la interacción complementaria”.*

Podemos establecer una correlación entre estos dos patrones: “simetría” y “complementariedad” con “igualdad” y con “diferencia”; de esta correlación obtenemos:

- *interacción simétrica*: interacciones basadas en la igualdad
- *interacción complementaria*: interacciones basadas en la diferencia

En las relaciones simétricas, los participantes tienden a igualar la conducta recíproca, ya sea desde la maldad, la bondad, la agresividad, la fuerza etc. Es decir que, por ejemplo, dado determinado nivel de agresividad de A, B va a ser tan o más agresivo.

Si bien bajo ningún concepto ha de considerarse a las relaciones simétricas como sinónimo de contienda, cuando éstas pierden la estabilidad, degeneran en lo que se denomina *escalada simétrica*. La escalada simétrica debe ser considerada como una “patología” de las relaciones simétricas.

La pugna es un peligro implícito en las relaciones simétricas. Esta tendencia, a menudo puede desencadenar en una disputa entre las partes. Esto se puede observar en los vínculos conyugales, en negociaciones de fuerzas políticas o en las relaciones diplomáticas entre países.

En las relaciones complementarias la conducta de un participante complementa a la del otro y ambos logran configurar una situación cualitativamente distinta a la original.

En estas relaciones existen dos posiciones: la primaria y la secundaria. Estas posiciones no deben ser confundidas, significándolas respectivamente con los opuestos como superior e inferior, mejor o peor, débil o fuerte, bueno o malo. No es así.

Quienes participan de una relación complementaria pueden tener conductas disímiles, pero en tanto ninguna parte obliga a la otra a mantener una relación complementaria, son conductas de mutuo encastre en la que cada uno tiende a beneficiar al otro y a la relación que los une.

Muchos de los fundamentos de los métodos de negociación, mediación y resolución de conflictos tan ampliamente difundidos en la actualidad, están basados en los conceptos correspondientes a las relaciones complementarias.

En el caso de las relaciones complementarias, las “patologías” correspondientes son mucho más difíciles de abordar que las res-

pectivas de las relaciones simétricas. Esto sucede porque en las relaciones simétricas las confrontaciones son más o menos abiertas, mientras que en las complementarias no. Podríamos decir que en la patología de la relación simétrica existe el rechazo abierto hacia el otro, en tanto que en la patología de la relación complementaria surge la no confirmación del otro antes que el rechazo. La no confirmación, por constituir un artilugio mucho más sutil y encubierto, presenta más dificultades para operar su resolución.

El hecho de que una relación sea simétrica o complementaria no representa nada “malo” ni nada “bueno”, nada “normal” ni “anormal” en sí mismo.

Los conceptos “relación simétrica” y “relación complementaria” responden a una categorización básica de los intercambios comunicacionales. Ambos tipos de relación son igualmente importantes y, si consideramos una calificación de relación sana, ambos tipos de interacción deberían estar presentes alternativamente u operando en diferentes áreas. Con esto queremos decir que cada patrón interaccional puede estabilizar al otro.

Como ejercicio le sugiero que considere las implicancias de las interacciones simétricas y complementarias, en las relaciones que la empresa configura con los públicos.

## **6. LAS EMPRESAS SON GENTE**

El abordaje de la comunicación humana presenta la ventaja de que, al ser una vivencia cotidiana, todos podemos asimilarla confrontando sus postulados con las experiencias que vivimos a diario.

Por otra parte también es cierto que pueden surgir ciertos obstáculos, derivados del hecho de que, al estar observando determinados fenómenos intrínsecos de nuestra conducta, se pueden llegar a activar aspectos del inconsciente para entorpecer el entendimiento de estos temas.

Por dicho motivo, no se sienta desalentado si advierte que le ha resultado dificultoso asimilar estos conceptos acerca de la comunicación humana.

Reléalos e intente llevar a cabo los ejercicios de reflexión sugeridos, aplicando los axiomas exploratorios a la problemática empresaria. Así, al tomar una mayor distancia de la observación de sus propias conductas, quizá le resulte más propicio para una mejor elaboración de la temática en cuestión.

Sin duda alguna, el abordaje del estudio de la comunicación desde la perspectiva que hemos escogido, resultará sumamente útil para aplicar estos conceptos al ámbito específico de las comunicaciones de una corporación, ofreciendo un marco de referencia sólido e instrumentos operativamente prácticos.

## **7. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Como hemos dicho anteriormente, todo modelo de comunicación posee la limitación de ser una abstracción y, por lo tanto, está imposibilitado de evidenciar la totalidad de los elementos intervinientes en el proceso comunicacional. Pero asimismo hemos reconocido que, no obstante esta limitación, un modelo de comunicación se constituye en un auxiliar muy útil para la explicación del proceso comunicacional desde la perspectiva mediante la cual se pretende explicar dicho proceso.

Para aportar un poco más de claridad acerca de la utilidad que presta un modelo de comunicación, podríamos trazar un paralelismo con un mapa.

Un mapa no es otra cosa más que una abstracción de una determinada zona geográfica. Si bien este mapa no puede representar al territorio tal cual es en la extensión de todos y cada uno de los elementos, igualmente es útil porque posibilita la lectura inteligible de la región, describiendo globalmente los elementos más relevantes de la zona.

A continuación expondré de manera puntual los elementos que considero como más relevantes en el proceso comunicacional corporativo. Usted observará que estos elementos constituyen una síntesis entre los expuestos en la Unidad 1 y las reflexiones llevadas a cabo en esta Unidad 2.

La enunciación de estos elementos, no invalida la existencia de otros elementos relevantes que pueden ser identificados por usted, así que pues ¡anímesese a considerar otros!

Entonces, un modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa deberá integrar al menos:

1. Realidad, Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen Corporativas.
2. Empresa y públicos (en cuya interacción se intercambian los roles de emisor y receptor).
3. Dinamismo y realimentación (intercambio circular y constante de mensajes)
4. Mensajes (se estudiarán las distintas clases con mayor detenimiento en la Unidad 1 correspondiente al Módulo 2).
5. Ruidos (se estudiarán con mayor detenimiento en la Unidad 1 correspondiente al Módulo 2).
6. Canales.
7. Contexto en el que se desarrolla la comunicación.
8. Axiomas exploratorios de la pragmática de la comunicación humana.



## GLOSARIO

---

---

**Connotación:** significado figurado. Remite a lo derivado.

**Denotación:** significación inicial de un mensaje. Remite a lo literal.

**Pragmática:** campo lingüístico que estudia la relación que existe entre los signos y los usuarios.

**Redundancia:** exceso de señales sobre las estrictamente necesarias, orientado a la diferenciación de un mensaje respecto de otro u otros.

**Semántica:** campo lingüístico que estudia los significados y sentidos de los signos.

**Signo:** unidad física de señales (visuales, acústicas, etc.) establecidas por un código y de cuya combinación (denominada “significante”) se desprende una referencia (denominada “significado”) para componer mensajes.

**Sintáctica:** campo lingüístico que estudia las relaciones de los diferentes signos entre sí.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. ¿Por qué se denominaban “cerbatana” a los primeros modelos de comunicación?
2. ¿Cuál es el elemento que introduce Laswell a los modelos lineales?
3. ¿Cuál es la concatenación de preguntas que formuló Laswell para describir desde su óptica, el proceso comunicacional?
4. Explique de manera sencilla, los conceptos “ruido”, “canal” y “retroalimentación”, introducidos por el modelo matemático de la información.
5. ¿Por qué relativizamos la utilidad del modelo de la *Mass Communication Research*?
6. ¿En qué aspecto centra su interés la escuela de Palo Alto?
7. ¿Qué estudia la Sintáctica?
8. ¿Qué estudia la Semántica?
9. ¿Qué estudia la Pragmática?
10. Explique sintéticamente cada uno de los cinco axiomas exploratorios de la comunicación humana.
11. ¿Por qué decimos que las empresas son gente?
12. ¿Cuáles son algunos de los elementos que debería integrar un Modelo de Gestión Estratégica de la comunicación corporativa?

## Unidad 3

# LA CULTURA CORPORATIVA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En esta Unidad intentaremos abordar el complejo tema de la cultura corporativa.

Una empresa está constituida fundamentalmente por personas. Su estructura organizacional, recursos, estrategia y valor económico, no tienen sentido alguno sin esas personas. A partir de esto deducimos que la dinámica organizacional requiere una especial atención.

En una empresa siempre circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran la cotidianeidad, símbolos que configuran un patrón de comportamientos (pensamiento y acción).

La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones que enfrenta a diario.

La cultura corporativa es aprendida primero y sostenida luego, por lo que para comprender su dinámica será menester considerar los procesos del aprendizaje humano.

Resulta trillado pero verdadero afirmar que para una empresa su gente resulta un factor fundamental. Ellos pueden facilitar, entorpecer y aun destruir el proyecto corporativo. Asimismo esta misma gente, en el “afuera” de la empresa opera como portavoz de la organización, transmite lo que la empresa “es”, lo que “desea ser”, cómo la gente es tratada y comenta acerca de la calidad de

sus productos. Por lo tanto, cada empleado es un “aviso viviente”, un embajador ante sus familiares, amistades y demás personas con las que interactúa a diario.

Por todo esto la cultura corporativa es un elemento de suma importancia en la gestión de la comunicación y la imagen corporativa.

En esta Unidad abordaremos los conceptos básicos que nos permitirán comprender qué estamos diciendo cuando hablamos de cultura corporativa, definiremos sus elementos esenciales y precisaremos tres tipologías culturales que nos permitirán identificar qué cultura tenemos hoy en la organización y a cuál aspiramos o necesitamos llegar.

Al mismo tiempo estableceremos cuatro categorías básicas de intervención cultural en las empresas y las consideraciones generales que deben ser tenidas en cuenta a la hora de llevar a cabo una intervención cultural.

Por último mostraremos cómo se articulan la cultura corporativa y la comunicación interna.

Los objetivos de esta unidad son:

- explicar qué es la cultura corporativa
- identificar y clasificar temas culturales
- entender las funciones de la cultura corporativa
- conocer los componentes básicos de los cuales emerge la cultura corporativa
- identificar algunos de los personajes que componen la red cultural
- entender qué son las tipologías culturales
- precisar a qué denominamos Estado Cultural Actual y Nuevo “Pattern” Cultural
- aprender a construir una matriz ECA-NPC
- conocer las condiciones generales necesarias para una intervención general
- entender qué relación existe entre la cultura corporativa y la comunicación interna

## **2. MARCOS INTERPRETATIVOS DE LA CULTURA CORPORATIVA**

La palabra *cultura* deriva metafóricamente de *cultus*, palabra que conlleva la idea de “practicar o cultivar algo” y que engloba la idea de “cultivo”, esto es, del proceso que implica el cuidado y desarrollo de la tierra (ambos términos, “cultura” y “cultivo” aparecen registradas en español por primera vez a partir de 1515).

Con el concepto *cultura corporativa* se compara a las empresas con “sociedades en miniatura”. El estudio de la *cultura corporativa* encuentra sus raíces en las teorías de la cultura como un fenómeno social, antropológico y sociológico.

Pese a que no es extraño oír hablar de las empresas como culturas, este concepto se populariza recién a principios de los años ochenta.

En 1980, Business Week publicó *Corporate Culture: The Hard to Change Values That Spell Success or Failure*, artículo que identificaba a la cultura organizacional como un elemento de influencia fundamental sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la empresa.

En 1982 se editaron dos exitosos libros que popularizaron el concepto de cultura corporativa: *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-run Companies*, de Peters y Waterman y *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* de Deal y Kennedy.

La cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. La cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización. Así los miembros entienden los fenómenos organizacionales, a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con una lógica simbólica compartida.

De los marcos interpretativos surgen los “temas culturales” (*cultural issues*). Estos temas ejercen una fuerte influencia sobre:

- las actitudes de los miembros
- la jerga e idiomas que se aplican
- las historias, leyendas y chistes que se cuentan
- las lógicas que se aplican
- la visión del futuro
- la identificación de amigos y enemigos, etc.

Los temas pueden ejercer efectos productivos o destructivos. Un tema productivo entre los miembros de una organización puede resultar ser, por ejemplo, la búsqueda permanente de altos estándares de calidad. Un tema destructivo sería, por ejemplo, la supuesta reducción de personal que una empresa llevará a cabo. Más allá de los efectos productivos o destructivos, los “temas culturales” pueden tener una intensidad fuerte o débil.

A partir de esto podemos configurar una “matriz de impacto de temas culturales” como la siguiente:

	TEMA PRODUCTIVO	TEMA DESTRUCTIVO
TEMA FUERTE	Fuerte productivo	Fuerte destructivo
TEMA DÉBIL	Débil productivo	Débil destructivo

Los temas culturales dirigen las acciones de los miembros de la organización influyendo en sus actitudes y valores; la jerga y los idiomas especializados que se utilizan; los rituales sociales y profesionales; la historia de la empresa que se transmite; la filosofía que en ella se sostiene; las leyendas, historias y chistes que

circulan; las normas informales y la lógica implementada para guiar las acciones; las visiones que tienen los miembros acerca del futuro de la empresa y la definición de amigos y enemigos de la organización. Por todo esto —por lo menos— resulta de suma utilidad determinar cuáles son los “temas culturales” que circulan en una organización.

### **3. FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA**

Básicamente, la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

- a) función de integración
- b) función de cohesión
- c) función de implicancia de la persona

#### **a) Función de integración**

La cultura corporativa favorece el **consenso** de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas.

Asimismo es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados y, en gran medida, da forma a las estrategias correctoras.

En una empresa suelen existir grupos profesionales con formaciones diversas (ciencias económicas, humanísticas, técnicas, etc.); en este caso la cultura corporativa es un elemento fundamental para la articulación de estas distintas orientaciones, como así también para las lógicas que cada una de ellas aplica. Esto mismo es válido para los casos en los que la organización transita por procesos de absorción, fusión, etc., en los cuales se da la interacción de personas con experiencias en distintas empresas.

Un fuerte consenso, es lo que diferencia a una mera declaración de intenciones de lo que debiera ser la cultura corporativa, es

decir, la referencia más importante para orientar el comportamiento colectivo.

En este sentido podemos decir que la cultura corporativa es la base del proyecto empresarial.

### **b) Función de cohesión**

En esta función podemos apreciar de manera más efectiva el carácter pragmático de la cultura corporativa y su crítica incidencia en la dinámica organizacional.

El **sentido de pertenencia** que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina.

Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia con respecto a la empresa.

Si la empresa posee una cultura corporativa cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Es decir, que la cultura corporativa es el mecanismo autorregulador del poder.

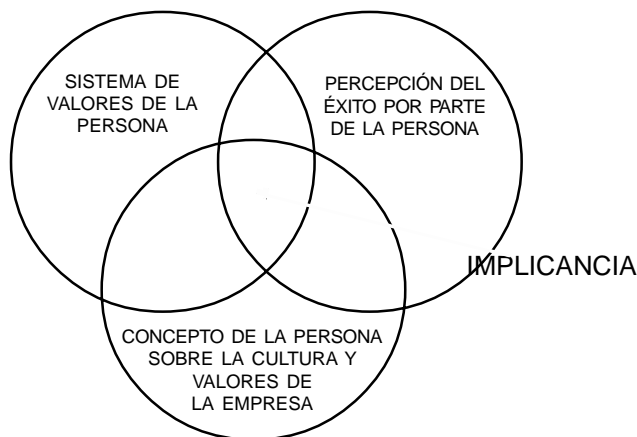
### **c) Función de implicancia de la persona**

La implicancia acontece cuando existe **compatibilidad y correspondencia** entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Esto se logra en la intersección entre:

- el sistema de valores de la persona
- su propia percepción del éxito
- el concepto que ella tenga de sí misma y con respecto al sistema de valores de la empresa y su cultura corporativa

Gráficamente:





La **implicancia** es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. La implicancia de la persona compromete:

- el convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización
- la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y de la misión que la empresa ha fijado
- un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

#### 4. COMPONENTES BÁSICOS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Según Deal y Kennedy, la dinámica cultural emerge de la interacción de cuatro componentes básicos de toda cultura corporativa:

- las creencias y valores
- los héroes
- los ritos y los rituales
- las redes culturales

- *Las creencias y valores*

Las creencias son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que constituyen la base de sus actuaciones cotidianas. El típico ejemplo: “El cliente tiene la razón”.

Los valores son las cualidades que las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos.

Ejemplos de valores lo constituyen:

- la pulcritud
- la disciplina
- la motivación
- la cooperación
- el respeto por la persona
- el compromiso
- el uso eficiente del dinero
- la puntualidad, etc.

Podríamos decir que las creencias guían y determinan el proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación. Esto evidencia que los valores surgen de las creencias.

- *Los héroes*

Las creencias y valores serían abstracciones difíciles de incorporar si no fuera gracias a los héroes, quienes son los que encarnan y personifican las creencias y valores.

La figura de héroe se constituye en fuente de motivación e inspiración, es un símbolo, un referente y un modelo de actuación.

Existen dos clases de héroes:

- los héroes natos
- los héroes creados

Los *héroes natos* son aquellos que poseyeron la visión, la constancia y capacidad necesaria como para crear una empresa que los sobreviviera: Walt Disney (Disney), Ray Kroc (Mc Donald's), Watson (IBM), Fulvio Pagani (Arcor), etc.. Asimismo pueden ser considerados como héroes natos aquellos que sin crear una empresa —como empleados de la misma— la han salvado de un desastre (Lee Iacocca en Chrysler) o han contribuido de manera significativa en su desarrollo y/o crecimiento.

Los *héroes creados*, en cambio, son el resultado de una necesidad situacional, como por ejemplo, que en un momento dado se haga necesaria la exaltación de uno o más valores

- *Los ritos y rituales*

Son ceremonias simbólicas que llevan a cabo los miembros de la organización para celebrar y reforzar las interpretaciones acerca de las creencias, los valores y los héroes de la vida de la empresa. En otras palabras, son las “dramatizaciones” de las creencias y valores, y proporcionan el “guión” con el que puede ser actuada la “obra organizacional cotidiana”. Estas ceremonias se constituyen en verdaderos acontecimientos expresivos que ayudan a sumar drama, emoción y espectáculo a las actividades de la organización. Como ejemplo podríamos citar las ceremonias de graduación de las universidades, el himno que por la mañana antes de iniciar su labor diaria cantan en Japón los empleados de algunas empresas, las convenciones que se celebran para premiar a los mejores vendedores, etc.

- *Las redes culturales*

Es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores. Si bien es cierto que la red cultural es un canal informal, no se puede perder de vista que se constituye en un medio básico para que los empleados interactúen y lleven a cabo los actos comunicativos.

En esta red cultural podemos identificar algunos personajes, como por ejemplo:

—*Narradores*

A estos personajes les gusta relatar historias para obtener poder e influencia. Sus historias explican y dan significado a la cotidianidad de la corporación.

Ésta es una actividad poderosa porque ellos contribuyen a la construcción de la “realidad” organizacional. Sin embargo, los narradores no son líderes: en general, la gente les teme porque todo hecho es un elemento potencial para ser incluido en sus historias; no obstante se los venera y hasta protege.

Un narrador es un sujeto muy detallista, posee imaginación y agudeza perceptiva.

Los narradores suelen estar en el epicentro de las actividades de la corporación, por lo que tienen acceso a un gran caudal de información. Ellos mantienen la cohesión y proporcionan una guía de orientación para las actuaciones.

Los narradores son los que transmiten las leyendas de la compañía, y cuentan las historias de los héroes visionarios y del “despedido latente”. También son los que revelan lo que es necesario para lograr progresar en la empresa.

—*Sacerdotes*

Los sacerdotes son los guardianes de los valores culturales, siempre tienen tiempo para “oír confesiones” y dar solución a cualquier problema, aun a los de índole moral.

Podríamos decir que es la función de mayor responsabilidad en la red cultural.

Para ser sacerdote se requiere madurez y mayor antigüedad en la empresa que sus compañeros, ya que esto aporta cierta prueba de que “se las arregló bien para sobrevivir en la corporación”.

Los sacerdotes conocen la historia de la compañía, por lo que son convocados cuando se pretende recuperar en la memoria algún hecho del pasado o utilizarlo para justificar alguna decisión presente.

A diferencia de los narradores, los sacerdotes no se detienen en los detalles. Si se les pregunta una opinión acerca de un hecho acontecido en el presente, su respuesta estará basada en un hecho del pasado.

A menudo, los sacerdotes auxilian a sus compañeros en caso de sufrir alguna derrota, desaliento o frustración.

Los gerentes habilidosos pretenden tenerlos cerca, para que cualquier decisión que tomen, cuente con la “bendición sacerdotal”.

#### —*Murmuradores*

El murmurador es una persona atemorizante con la que nadie quiere tener problemas.

Su poder no radica en su jerarquía o contextura física, sino en que su jefe “lo escucha” y le otorga importancia a lo que le cuenta. Sin demostrarlo, pueden sacudir las piezas del tablero.

Los murmuradores ascienden vertiginosamente en muchas organizaciones, pero asimismo en otros casos se los encuentra en puestos por los que nadie ofrecería un centavo, enterrados en el anonimato para todos menos para su jefe.

Cuando alguien pretende que se lleve a cabo alguna determinada acción, se dirige a los murmuradores.

Quienes murmuran al oído poseen la capacidad de leer los pensamientos de sus jefes con rapidez y precisión, aun en ausencia de indicios significativos. Asimismo son capaces de generar resultados, gracias a que estructuran un vasto sistema de contactos por toda la empresa, siendo muy activos en mantenerse al tanto de todo aquello que trasciende esta red.

Su poder radica en la relación simbiótica que son capaces de

configurar entre ellos y una figura clave, y los caracteriza una profunda lealtad.

No obstante esto, conviene “tenerlos bien controlados”, porque cuando persiguen causas propias, se corre el riesgo de que su poder se vuelva contraproducente para la empresa.

—*Chismosos*

Podríamos decir que son los trovadores de los canales informales. A diferencia de los narradores y los sacerdotes, nadie espera de ellos seriedad ni información cierta, y a diferencia de los murmuradores no están ni cerca ni del lado del poder.

Son quienes le ponen “sal” a la vida organizacional con chismes intrascendentes, y su función principal es proveer cotidianamente de “diversión” a sus compañeros. Por esta función de entretenimiento, su papel es simpático pero al mismo tiempo temido.

En cuanto a la cultura corporativa, tienen funciones relevantes. Si bien los narradores construyen las leyendas corporativas y a los héroes, son los chismosos quienes ayudan a que el proceso de construcción de héroes prospere, adornando y aumentando sus hazañas.

Estos sujetos tienen una espectacular habilidad para penetrar en todos los niveles de la organización, y su capacidad de diseminar información es mayor que la de los narradores y sacerdotes, ya que hablan con las personas prácticamente una por una, mientras los chismosos hablan con grupos enteros (en los almuerzos, descansos, etc.), lo que les otorga la posibilidad de diseminar la información con una mayor rapidez.

Si bien no son consideradas personas serias, los chismosos son capaces de bajar o subir héroes.

—*Fuentes-secretarias*

Secretarias y secretarios son quienes nos pueden describir cómo es la organización verdaderamente y qué está sucediendo en realidad.

Las fuentes-secretarias, cuando trabajan con gerentes de alto rango, suelen conocer muchos asuntos claves del negocio, trampas y trucos. Por ello es que muchos gerentes al ascender en la empresa se llevan consigo a la secretaria que los asistió hasta ese momento.

Las fuentes-secretarias, mantienen a sus jefes sintonizados al día acerca de los acontecimientos cotidianos de la vida empresarial.

—*Espías*

Muchos ejecutivos de alto rango tienen compañeros “bien pagados” e infiltrados entre los demás. Los espías son personas leales que mantienen bien informados a alguien. A diferencia de los murmuradores, el espía tiene un papel que pasa mucho más inadvertido.

Los espías son seres agradables con acceso a muchas personas y no constituyen una figura amenazante puesto que no son candidatos a ascender. En general les caen bien a todos. Si bien ellos saben que no van a ascender, entienden que mientras mantengan abiertos sus canales informativos, por lo menos el puesto lo tienen asegurado.

Los espías hábiles nunca hablan mal de nadie, por ello se los respeta y quiere. Son personas meticulosas en las relaciones interpersonales, que cuidan no afectar negativamente a nadie, y son muy cautelosos y precisos para no cerrar ninguno de los canales informativos.

Los gerentes utilizan a los espías para verificar rumores, equilibrar la información que obtienen a través de las fuentes-secretarias y averiguar su posición en la red cultural.

—*Cofradías*

Se trata de asociaciones secretas entre dos o más personas que se asocian para llevar adelante algún propósito en común.

Las cofradías aportan a sus miembros un sostén y la fuerza requerida para llevar a cabo las acciones que se proponen, al tiempo que accionan como una especie de mecanismo de protección mutua.

Desde luego que la confianza y la lealtad hacia el grupo se constituyen en las condiciones excluyentes para llevar adelante una cofradía. Podríamos decir que las cofradías constituyen una “subcultura” dentro de la cultura. Las cofradías se caracterizan por tener bien identificados sus propósitos y claramente establecido el “reparto de las utilidades”.

Si bien es cierto que los canales formales son más gobernables que los informales, no podemos decir lo mismo acerca del impacto que cada uno suscita en las personas. No olvidemos que mientras los canales formales están impuestos, los informales surgen y fluyen naturalmente, o por lo menos aparentan eso.

Experimentados empresarios opinan que el 90% de las cosas que suceden en la vida de una corporación no guardan relación alguna con los acontecimientos formales. Entonces no cabe duda de que por lo menos debemos ser conscientes de la existencia de estos canales informales y, en la medida de lo posible, intentar sacarles algún provecho.

## 5. TIPOLOGÍAS CULTURALES

Haremos una aproximación a los diferentes enfoques tipológicos de la cultura corporativa, los cuales nos permitirán diagnosticar el *estado de la cultura actual* (ECA) para luego poder determinar el *nuevo pattern cultural* (NPC) a conseguir.

Cuando hemos de analizar una cultura corporativa, el primer



paso lógico es formular hipótesis. Lo que observamos inicialmente son comportamientos, historias y una amplia generalidad de rasgos propios de esa cultura.

Estas observaciones iniciales resultan muy desordenadas y anárquicas. Para lograr clasificarlas de manera ordenada, estableceremos un conjunto de *tipologías culturales*, que nos resultarán de suma utilidad para poder instrumentar la información recogida y posteriormente operar.

Establecer tipologías culturales, significa definir variables clasificatorias consideradas como claves, para que podamos determinar cómo clasificamos a la empresa a partir de dichas variables. Estas tipologías culturales surgen de las siguientes clasificaciones:

- a. Ideología
- b. Etapas del desarrollo
- c. Relación con el entorno

Veamos cada una de ellas.

a. *Ideología*

Esta clasificación se basa en el supuesto de que la organización se adapta a sus circunstancias, a través de cuatro “mecanismos” ideológicos básicos:

- ideología cultural del poder
- ideología cultural de la función
- ideología cultural de la tarea
- ideología cultural de la persona

En el cuadro siguiente (págs. 100-102) elaboramos una síntesis de los rasgos más característicos de cada ideología:

MÓDULO I - UNIDAD 3

Características Generales	IDEOLOGÍA CULTURAL	CULTURA DE LA FUNCIÓN	CULTURA DE LA TAREA	CULTURA DE LA PERSONA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de tela de araña.</li> <li>- Cultura típica de pequeñas empresas de producción, compañías financieras o grandes compañías comerciales.</li> <li>- Cultura dependiente de una central de poder muy fuerte.</li> <li>- El control se ejerce a través de "personas claves".</li> <li>- Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en las influencias.</li> <li>- Son culturas fuertes y orgullosas.</li> <li>- Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente.</li> <li>- Su modelo de trabajo es la unidad y la lealtad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de templo griego.</li> <li>- Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus pilares, sus funciones o sus especialidades, coordinados en la cumbre por gestores senior (el frontispicio).</li> <li>- Cultura estereotipada, como lo es la burocracia.</li> <li>- Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad</li> <li>- La descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que lo ejecuta.</li> <li>- La posición en la estructura es lo que da el poder personal, y sólo relativamente el de la pertenencia.</li> <li>- Es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad. No ofrece demasiado riesgo.</li> <li>- Es típica y útil en las empresas donde hay economías de escala.</li> <li>- Su modelo de trabajo es el "flujo" y la "repetición".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de red.</li> <li>- Se basa en el proyecto o trabajo concreto.</li> <li>- Es típica de las estructuras matriciales.</li> <li>- El poder homogenizador del grupo es el instrumento para conseguir la eficacia personal.</li> <li>- Es una cultura de equipo.</li> <li>- Es una <i>cultura corporativa</i> muy adaptable y flexible.</li> <li>- A menudo se crean grupos ad hoc que se disuelven cuando su función finaliza.</li> <li>- Cultura útil para organizaciones con productos de corta vida.</li> <li>- Habitualmente esta <i>cultura corporativa</i> es la que se halla en las agencias de publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de constelación.</li> <li>- Típica de bufetes, empresas de consultoría y/o auditoría.</li> <li>- La persona es el centro de todo.</li> <li>- Carecen casi de estructura.</li> </ul>

<p><b>Formas de pensamiento y aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se toman decisiones rápidas que se ejecutan también rápidamente.</li> <li>- Son frecuentes las tutorías ("mentoring").</li> <li>- Es una cultura de "protégidos".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalidad analítica.</li> <li>- Creencia en un mundo formalmente científico.</li> <li>- La capacidad es la expresión de la inteligencia convergente.</li> <li>- Aprendizaje aditivo (muchos cursos).</li> <li>- Énfasis en la planificación, organización y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La resolución de problemas se lleva a cabo mezclando el pensamiento vertical y el lateral.</li> <li>- El equipo es la fórmula para la resolución de problemas y el aprendizaje.</li> <li>- Se alienta la autoformación (en un marco grupal) y la movilidad de los puestos.</li> <li>- Existe una mayor dedicación a las tareas particulares que a las funciones generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe escasa planificación del futuro dentro de la organización.</li> <li>- Formación discontinua (años sabáticos, estudios de perfeccionamiento en el extranjero, etc.).</li> </ul>
<p><b>Influencia y poder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una cultura del carisma, donde los cambios se producen cuando cambian las personas.</li> <li>- Los individuos son eslabones que cuando no funcionan, se sustituyen.</li> <li>- El éxito depende más de "a quién se conoce" que "qué es lo que sabe hacer".</li> <li>- Es una cultura de personalidades y poder basada en el reconocimiento.</li> <li>- Escasa influencia del organigrama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El poder lo da la posición, no el carisma.</li> <li>- Explicita los derechos y las responsabilidades.</li> <li>- Énfasis en el organigrama.</li> <li>- Los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas, respectivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos cohesionados por ese espíritu de equipo. Es decir que se supone que a mayor heterogeneidad, mayor producción grupal.</li> <li>- Se gana influencia a través del saber mantener un debate racional y sensato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas son poco influyentes, ya que -al no existir- no logran identificarse con una <i>cultura corporativa</i> determinada.</li> <li>- Los miembros de estas culturas son poco controlables, ya que se encuentran seguros porque tienden a hacerse imprescindibles.</li> <li>- El cambio es sólo contractual.</li> <li>- Relación individual (uno a uno) entre el líder y sus colaboradores.</li> </ul>





Por otra parte, es en esta etapa en la cual los “valores compartidos” ya se han sedimentado, por lo que ya no se hacen tan fácilmente reconocibles sino a través de anécdotas, frases y eslóganes corporativos.

En esta etapa, debido a la expansión, pueden surgir “subculturas” que provocarán una crisis cultural que impacte en la identidad misma, razón por la que a menudo se impone la necesidad de un cambio cultural.

### *III. Etapa de madurez y declive*

En esta etapa hay un agotamiento de los mercados y de los productos/servicios. Asimismo se produce un estancamiento en el crecimiento de la empresa, lo que genera serias disfunciones culturales.

Así, la principal función de la cultura corporativa durante este período es convertirse en la memoria activa de los “tiempos de gloria”.

El peligro de este mecanismo radica en que la empresa puede quedar sumergida y estancada en logros del pasado, con lo que se entorpece la visión del presente y del futuro. A esto se lo denomina “el fracaso del éxito”.

#### *c. Relación con el entorno*

Esta tipología clasifica las culturas corporativas según dos ejes:

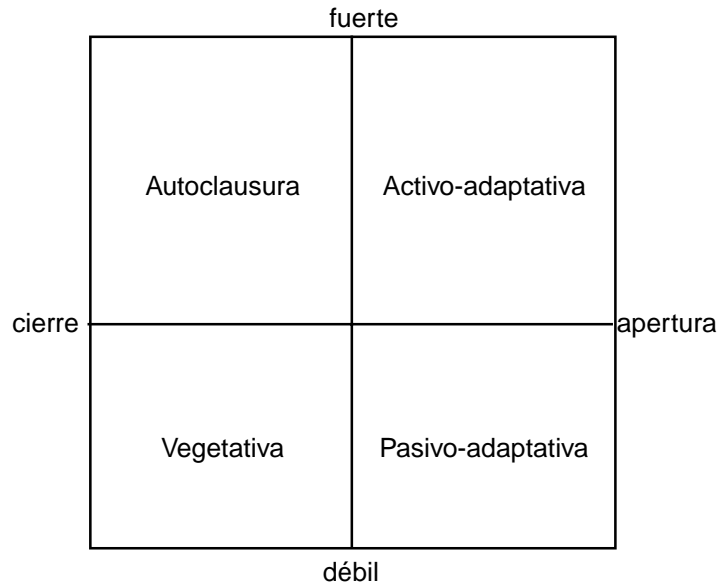
- fuerte-débil
- cierre-apertura

Las culturas son fuertes o débiles con respecto al grado en que se manifiestan y sostienen las creencias y valores, teniendo en cuenta el grado de cohesión cultural que existe entre los miembros de la organización. Resulta importante observar si coexisten diversas subculturas (por ejemplo entre diferentes áreas) y, de

existir, qué compatibilidades e incompatibilidades se dan entre las mismas.

Las culturas son de cierre o apertura de acuerdo con el grado de sensibilidad que poseen acerca de los cambios que se suceden en su entorno y la actitud que adopta en consecuencia.

A partir de estos dos ejes (fuerte/débil, apertura/cierre) se puede construir una matriz definida por cuatro cuadrantes que definen cuatro culturas:



Las características básicas de estas cuatro culturas son:

- *Cultura Vegetativa.*

Es una empresa con un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias internas o por falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Se encierra en sí misma y no aprende de las sabias lecciones del entorno. Este tipo de empresas, a no ser que

se propongan llevar a cabo un rápido y enérgico cambio, más tarde o más temprano están condenadas a morir.

- *Cultura de Autoclausura.*

Es una empresa que, si bien posee un fuerte proyecto corporativo compartido por la gran mayoría de sus miembros, no presta mucha atención a los cambios que se suceden en el entorno. Con esta actitud de “ombliguismo” se corre el riesgo de convertir en obsoleta a la estrategia competitiva como así también de cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.

- *Cultura Pasivo-Adaptativa.*

Esta empresa posee al mismo tiempo la desventaja de un proyecto corporativo inconsistente sumada a una cultura débil. Esto generalmente es provocado por una casi obsesiva preocupación por la adaptación a los imperativos del entorno, tanto que por esto es capaz de perder de vista sus propios propósitos en pos de lograr el dominio de la capacidad adaptativa.

- *Cultura Activo-Adaptativa.*

Esta empresa posee un alto sentido del proyecto corporativo, como así también una clara conciencia de aquello que está sucediendo “allá afuera” en el entorno. Así, aprende del entorno lo esencial para lograr optimizar su actuación y proyecto. Resulta obvio que ésta es la cultura deseable para cualquier empresa que aspira a su desarrollo

## **6. ESTADO CULTURAL ACTUAL (ECA)**

ECA es una matriz multivariable, cuyo objeto consiste en posibilitar el procesamiento sintético de los datos que se han de obtener a partir de un análisis de la cultura corporativa.

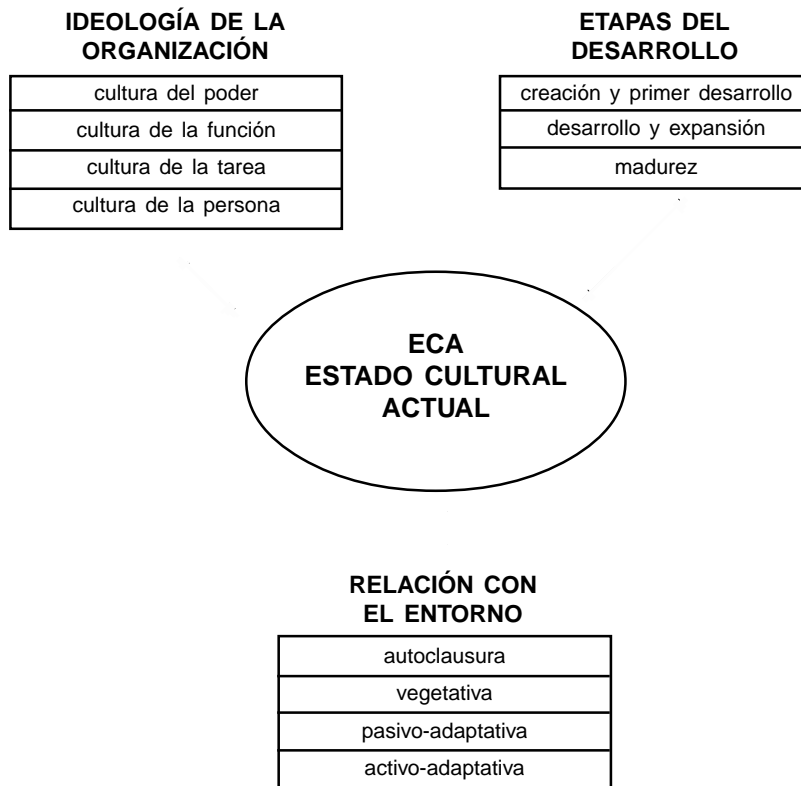
Entonces, en esta matriz el lector hallará el instrumento eficaz



para poder diagnosticar y clasificar el **estado cultural actual**, en base a las anteriores clasificaciones expuestas:

1. ideología
2. etapa del desarrollo
3. relación con el entorno

La matriz que surge es la siguiente:

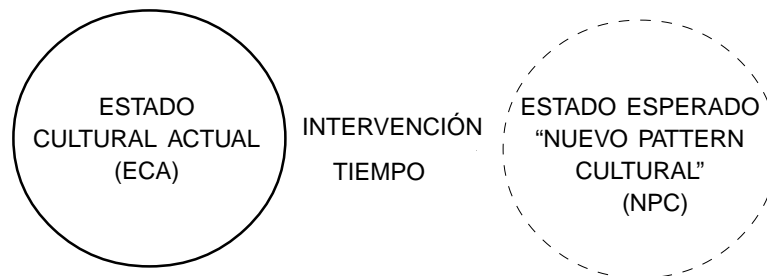


El ECA tiene como propósito fundamental, permitir ordenar el conjunto de atributos culturales relevados. Por dicho motivo, la construcción del ECA, debe complementarse con:

- un listado de las manifestaciones culturales observadas
- una caracterización de los principales atributos culturales identificados
- los métodos de observación/investigación que se han utilizado
- las evidencias empíricas, sobre las cuales se fundamentan las conclusiones expuestas

## 7. TIPOS DE INTERVENCIÓN CULTURAL

Denominamos intervención cultural a la acción que llevamos a cabo para corregir a toda una *cultura corporativa* o a una parte específica de ella, con el propósito de llevarla de un estado actual a otro esperado:



Una vez determinado el ECA, debemos construir el NPC, es decir el estado cultural esperado. El NPC se define en función de:

- el proyecto corporativo
- las disfunciones detectadas
- las funciones que la cultura ha de cumplir
- las circunstancias coyunturales que la empresa atraviesa.

Podemos caracterizar el ECA y el NPC en una matriz como la siguiente:

NPC ECA	IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIÓN CON EL ENTORNO
IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN			
ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN			
RELACIÓN CON EL ENTORNO			

A continuación pensemos en un caso hipotético.

NPC ECA	IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIÓN CON EL ENTORNO
IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	función poder		
ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN		desarrollo y expansión creación y primer desarrollo	
MENTALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN			activo-adaptativa autoclausura

En la matriz ECA/NPC arriba graficada, exponemos el ejemplo de una empresa que actualmente tiene una **Cultura del poder** y que debería orientar un cambio hacia una **Cultura de la función**. También podemos ver que se comporta como “anclada” en una etapa de *creación y primer desarrollo*, cuando ya debería estar pensando en “madurar” hacia una etapa de *desarrollo y expansión*. En su relación con el entorno expresa un “ombliguisimo autista”, manifestando un comportamiento organizacional de *autoclausura* y descuidando aquello que está sucediendo “allí afuera”. En este sentido podemos diagnosticar que esta empresa debería no sólo percatarse de lo que sucede en su entorno sino además proponerse algunas acciones proactivas para anticiparse a los cambios, es decir, tomar una actitud *activo-adaptativa*.

Existen muchos directores que tienen un extenso conocimiento de diversas manifestaciones culturales que acontecen en sus empresas; pero esto no quiere decir necesariamente que ellos conozcan la cultura corporativa de la misma.

Las manifestaciones culturales resultan sumamente instrumentales sólo si:

- se pueden formalizar sus interrelaciones y mutua afectación
- se pueden valorar en términos de gestión
- es posible hallar significados pertinentes.

Podemos definir cuatro tipos básicos de intervención:

*a. Creación:* es una intervención típica de la fase de nacimiento de una empresa. Fundamentalmente persigue establecer valores compartidos y aportar simbolismo a la gestión a través de los rituales.

*b. Interpretación:* a partir de diversas manifestaciones, se analiza la cultura corporativa actual y se elaboran hipótesis.

*c. Adaptación:* este tipo de intervención suele ser característico en las etapas de desarrollo, momento en el cual la cultura imperante ha de ser adaptada a las necesidades actuales y a la misión de la empresa.

*d. Cambio:* a menudo toda intervención cultural es denominada “cambio cultural”. Nosotros denominaremos cambio cultural a la intervención que busca sustituir valores actuales con otros nuevos. Esta intervención responde a un profundo cambio estructural. Podemos generalizar cuatro tipos básicos de cambio:

- *Cambio planificado*

Al fragmentarse la cultura en varias subculturas, se procura constituir y acentuar una “visión compartida”. Asimismo, es probable una redefinición de metas y propósitos. Éste es un cambio gerenciado por la Dirección.

- *Cambio tecnológico*

Cuando en el medio ambiente del negocio prolifera el uso de nuevas tecnologías que convierten en obsoleta la que maneja la empresa, en el seno de la organización se procura generar una “revolución tecnológica”. Asimismo, esta “contracultura tecnológica” procura evidenciar y concientizar acerca de la necesidad de un replanteo cultural.

- *Cambio por desfasaje*

En este caso se manifiesta una incongruencia entre “lo que la empresa declara” y “lo que la empresa hace efectivamente”.

En muchos casos, esta situación trasciende a la “opinión pública”, lo que genera situaciones de impactos muy negativos. Este tipo de cambio es reactivo y se lleva a cabo en circunstancias muy dramáticas para la empresa.

- *Cambio acumulativo*

Este tipo de cambio es natural y estable. No es disruptivo. Surge de la propia evolución de la dinámica de la empresa. El cambio acumulativo no sólo es característico de esta etapa, sino que normalmente —de una manera u otra— se manifiesta a lo largo de todo el devenir organizacional.

La intervención se lleva a cabo tomando en consideración los efectos que este trabajo ejercerá sobre los cuatro elementos que configuran la dinámica cultural (creencias y valores, héroes, rituales, red cultural).

### **8. CONDICIONES GENERALES PARA LA INTERVENCIÓN CULTURAL**

La intervención cultural debe contar necesariamente con un fuerte apoyo por parte de la Presidencia de la empresa. Antes de comenzar cualquier acción en dicho sentido, es menester que los Directores estén convencidos del proceso que se llevará a cabo. Para cualquier empresa resulta extremadamente nocivo cuando se despiertan expectativas de cambio en su gente y éstas no son satisfechas.

Más aún, cuando la cultura es conservadora y reticente hacia los cambios, el fracaso del cambio propuesto refuerza la actitud de “no cambio”.

Asimismo ha de tenerse en cuenta que iniciar una operación de intervención, implica una previa recolección de información muy exhaustiva y un diagnóstico preciso, para lo cual la colaboración de la Dirección resulta fundamental.

Toda intervención cultural debe atender las siguientes condiciones:

*Compromiso de la Presidencia*

Si contamos con un fuerte compromiso de la Dirección, lo que sigue es generar un fuerte consenso en el conjunto de la organización con el propósito de conseguir la mayor colaboración por parte de la gente.

Este propósito de consenso está basado en las tres funciones

fundamentales de la cultura corporativa que citamos al principio de este capítulo.

*Provocar consenso en la gente*

La intervención cultural generalmente implica planificar, dirigir y coordinar un complejo conjunto de actividades. Esto impone la necesidad de confeccionar gráficos y/o una agenda con tareas específicas que permitan monitorear permanentemente el trabajo realizado y el que resta por hacer.

*Esquematizar el método de trabajo*

Para evitar que la intervención se convierta en una serie desarticulada de actividades sin dirección alguna, han de plantearse objetivos específicos a alcanzar, y procurar obtener resultados medibles que puedan constituirse en guía para acciones futuras.

*Formular la intervención en términos de objetivos operativos*

Los siguientes son algunos de los factores que generalmente motivan una intervención cultural:

- la empresa:
  - opera en sectores altamente competitivos y/o turbulentos
  - posee una cultura fuerte y poco permeable, mientras que en el entorno se vienen sucediendo cambios profundos

- tiene problemas de cierta gravedad con sus recursos humanos
- ha obtenido resultados económicos muy negativos
- experimenta un súbito crecimiento, con un incremento anual en las ventas de alrededor de un 25% o más
- ha de contratar masivamente nuevo personal; ya sea por un gran incremento en las ventas, por una expansión del mercado y de la línea de productos, o por motivos de presión competitiva
- está por convertirse en un gigante corporativo y la fuerza de ciertos valores compartidos generan burocratización
- cambia de misión, modificándose de esta manera la razón de ser de la organización
- la cultura existente se vuelve obsoleta frente a un nuevo proyecto corporativo
- se producen profundos cambios estructurales, como por ejemplo:
  - *ruptura de monopolios*: la desregulación del sector en el que opera la empresa impone la necesidad de un cambio de mentalidad y visión
  - *privatizaciones*: afecta al régimen de propiedad de la empresa y a su identidad
  - *fusiones y absorciones*: se intenta evitar el choque cultural de las empresas implicadas y se procura generar sinergia
  - *restructuring*: reestructuración
  - *downsizing*: reacomodación por reducción de tamaño
  - *rightsizing*: reacomodación hacia la dirección correcta
  - *turnaround*: dar vuelta la empresa

Los procesos de *restructuring*, *downsizing*, *rightsizing* y *turnaround* en general tienen como propósito generar una recuperación de las utilidades de la compañía para que luego, en un ambiente menos angustiante, la Dirección logre definir los planes a largo plazo.



## 9. EL CAMBIO CULTURAL

Cuando el proyecto corporativo cambia, los planes corporativos que de él se desprenden también han de cambiar.

Un cambio cultural le impone a la empresa un profundo ejercicio previo de reflexión: cuáles serán sus alcances, cuáles serán los plazos, cuánto dinero será necesario para llevarlo a cabo, cuánto se está dispuesto a invertir..

Respecto de la inversión, la Dirección ha de tener en cuenta, que el valor de las horas que el personal deberá invertir en el proceso de cambio, seguramente supera significativamente el costo de los honorarios del consultor.

En todo ser humano y en toda organización humana, existen “dos miedos básicos”:

- a. *El miedo a la pérdida* : en general existe una proclividad a sentirnos más cómodos en situaciones ya conocidas, ya que de alguna manera evitamos exponernos a lo nuevo; curiosamente, aun en los casos en que la situación desconocida promete ser mejor que la actual.
- b. *El miedo al ataque*: asimismo siempre nos sentimos amenazados, de alguna u otra manera, ante la aparición de nuevas situaciones. Experimentamos una sensación de no estar preparados para afrontarlas y en general nos mostramos reacios.

Estos cambios se manifiestan, en mayor o en menor grado, en todos nosotros. Del mismo modo, en el ámbito de las empresas, el cambio siempre genera muchas ansiedades por la propia naturaleza incierta que él conlleva.

En este sentido, todo proceso de cambio cultural en el seno de una empresa requiere:

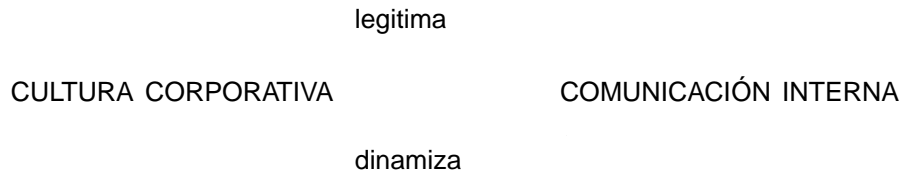
- determinación y compromiso por parte de la Dirección y la alta gerencia
- visión clara de lo que se persigue
- grandes esfuerzos en capacitación, desarrollo y *comunicación*.

**10. LA CULTURA CORPORATIVA Y LA COMUNICACIÓN EN EL  
SENO DE LA ORGANIZACIÓN**

La relación entre cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia.

Si bien es cierto que la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, también es cierto que la comunicación interna es la que en cierta medida estructura y dinamiza la cultura corporativa.

Gráficamente este proceso podría representarse así:



En una primera impresión superficial podríamos suponer que la cultura corporativa es un factor de incidencia excluyente en la vida interna de la empresa; sin embargo, esto no es cierto.

La cultura corporativa, en tanto patrón de comportamientos internos de la organización, tiene una repercusión directa con respecto a la percepción del comportamiento organizacional en el exterior.

La cultura corporativa es causa y consecuencia del desempeño organizacional. El desempeño organizacional suscita impresiones, no sólo en el “adentro” de la empresa, sino también en el “afuera”. Por lo antedicho podemos aseverar que la cultura corporativa opera como un generador de imagen.

## GLOSARIO

---

---

**Cultura:** patrón de comportamientos organizacionales.

**Creencias y valores:** ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que son la base de sus actuaciones cotidianas.

**ECA: Estado Cultural Actual.** Refiere a una matriz multivariable, cuyo objeto consiste en posibilitar el procesamiento sintético de los datos que se han de obtener a partir de un análisis de la cultura corporativa.

**Héroes:** personajes (natos o creados) que encarnan y personifican las creencias y valores.

**NPC:** una vez determinado el ECA, debemos construir el NPC, es decir el estado cultural esperado. El NPC se define en función del proyecto corporativo, las disfunciones detectadas, las funciones que la cultura ha de cumplir, las circunstancias coyunturales que la empresa atraviesa, etc.

**Red cultural:** canal “informal” de comunicación.

**Ritos y rituales:** ceremonias simbólicas que llevan a cabo los miembros de la organización para celebrar y reforzar las interpretaciones acerca de las creencias, los valores y los héroes de la vida de la empresa.

**Tipologías culturales:** establecer tipologías culturales, significa definir variables clasificatorias consideradas como claves, para que a partir de ellas podamos determinar cómo clasificamos la empresa.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. Redacte brevemente qué entiende por cultura corporativa.
2. Explique la matriz de impacto de temas culturales. Ejemplifique.
3. ¿Cuáles son las funciones de la cultura corporativa?
4. Mencione y describa cada uno de los componentes de la cultura corporativa.
5. ¿Para qué se definen las tipologías culturales?
6. Intente explicar la Matriz ECA-NPC. Si puede dar un ejemplo concreto o hipotético, mejor.
7. Explique los cuatro tipos básicos de intervención cultural.





**MÓDULO II**

**OPERANDO SOBRE  
EL FENÓMENO DE LA  
IMAGEN CORPORATIVA**





## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

---

---

Ya hemos tratado en el Módulo I los conceptos básicos necesarios para la comprensión del fenómeno de la imagen corporativa; ahora en este Módulo II abordaremos los aspectos pragmáticos de su gestión.

Estos aspectos son postulados a partir de las argumentaciones conceptuales introducidas en las Unidades 1, 2 y 3 correspondientes al Módulo I.

En la Unidad 1 de este Módulo II conoceremos las herramientas de la comunicación corporativa, comenzando por elaborar una clasificación de los mensajes que intervienen en el proceso comunicacional corporativo. Luego veremos qué son las técnicas de comunicación, los soportes de la comunicación y las áreas de gestión de la comunicación corporativa.

En la Unidad 2 aprenderemos qué son los públicos y cuáles los criterios principales a tener en cuenta a la hora de definir un público. En base a esto, aprenderemos a elaborar mensajes acordes a las expectativas de todos y de cada uno de los públicos.

Por último, en la Unidad 3 desarrollaremos los conceptos necesarios para comprender qué es la gestión estratégica de la comunicación y la imagen corporativa, las investigaciones básicas en el campo de la imagen y quién debería ser el responsable de dicha gestión.



## Unidad I

# LAS HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En esta Unidad 1 correspondiente al Módulo II, abordaremos las herramientas de la comunicación corporativa.

Como ya hemos visto, la imagen corporativa —en tanto construcción mental elaborada por los públicos— no puede ser gestionada de manera directa sino indirectamente a través de la gestión de la comunicación corporativa.

Precisamente, la comunicación corporativa se gestiona mediante los instrumentos que estudiaremos ahora en esta unidad.

Los mensajes son un elemento fundamental de todo proceso comunicacional, por ello definiremos genéricamente los mensajes que podemos identificar en el proceso que involucra tanto la comunicación como la imagen corporativa. Luego, para poder comprender la dinámica que de ellos emerge, los veremos plasmados en lo que denominamos el circuito comunicacional.

Basados en la complejidad de las herramientas de la comunicación corporativa, elaboraremos tres categorías clasificatorias:

- técnicas de comunicación
- soportes de la comunicación corporativa
- áreas de gestión de la comunicación corporativa

Esta clasificación es absolutamente artificial y de ninguna

manera deberá ser tomada como definitiva, pues su propósito es meramente didáctico.

Los objetivos específicos que perseguimos en esta Unidad son los siguientes:

- identificar la clase de mensajes que están implicados en el proceso que involucra tanto la comunicación como la imagen corporativa
- comprender la dinámica de los mensajes, a partir de un circuito comunicacional
- entender qué son y qué diferencia existe entre las técnicas de comunicación, los soportes de la comunicación y las áreas de gestión de la comunicación corporativa
- poder definir de qué se ocupa cada área de gestión de la comunicación corporativa
- entender la utilidad de las áreas definidas.

## **2. NUESTRO CONCEPTO DE “COMUNICACIÓN CORPORATIVA”**

Como hemos visto, la imagen corporativa no puede ser gestionada sino a través de la comunicación corporativa. Resulta fundamental entonces comprender el concepto de comunicación corporativa en el marco de nuestro enfoque.

Sin duda alguna, de todos los elementos implicados en la configuración de la imagen corporativa que hemos abordado (realidad corporativa, identidad corporativa, cultura corporativa y comunicación corporativa), esta última, es la herramienta de gestión por excelencia. Pero cuidado, no se trata de privilegiar la comunicación corporativa por sobre los otros elementos, ya que ésta debería ser el “producto” elaborado a partir de los dictados emergentes de la gestión de los restantes.

Desde nuestro marco, la comunicación corporativa se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la corporación —o por terceros y que de algún modo la implican—, ya sean voluntarios o involuntarios.

Como veremos más adelante en esta Unidad, no todos los

mensajes emitidos por una corporación son de naturaleza voluntaria. Desde este punto de vista, la comunicación corporativa lo que intenta hacer es tratar de obtener una mayor gobernabilidad sobre el amplio campo de emisión, reconociendo los mensajes involuntarios, en lo posible con anticipación a la emisión efectiva y si se los reconoce con posterioridad a la misma, intervenir para:

- capitalizar el rédito de lectura en caso de que sea favorable a la estrategia, o bien
- si resultan negativos, atenuar los efectos indeseables.

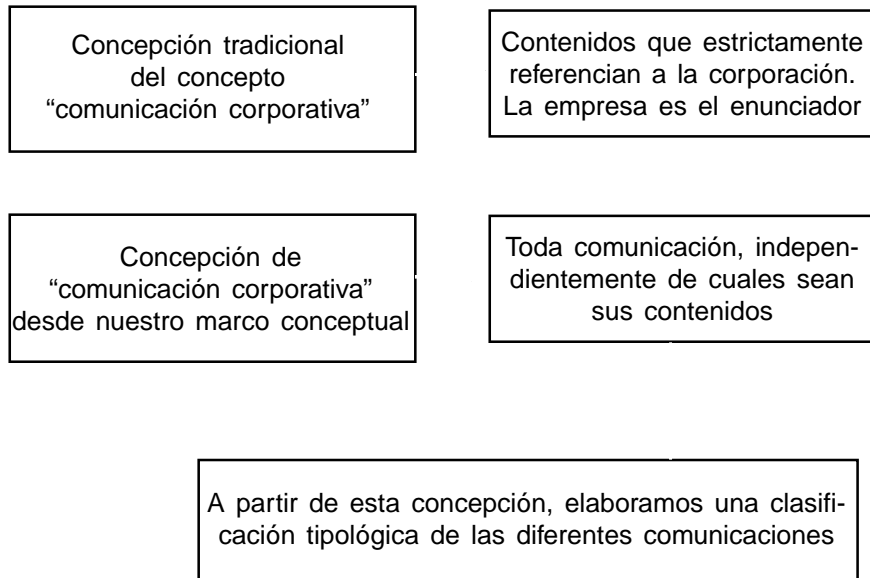
Generalmente se suele designar como “comunicación corporativa” a los mensajes con contenidos que excluyentemente refieren a la corporación en su rol de enunciador, pero desde nuestro marco no lo entenderemos así.

Si bien más adelante en esta Unidad elaboraremos una clasificación de las distintas tipologías de la comunicación que se pueden dar en una corporación, desde nuestro marco conceptual la comunicación corporativa *engloba a la totalidad de estas tipologías de comunicación*. Todos los actos comunicativos, cualesquiera sean sus contenidos, hacen referencia de uno u otro modo a la corporación.

Entonces desde nuestra perspectiva, la comunicación corporativa no se refiere a un tipo determinado de comunicación, es decir que ésta no queda definida por oposición a las “otras comunicaciones”, como por ejemplo la comunicación de marketing o la comunicación interna. La comunicación corporativa las engloba a todas, por lo que para nosotros no existen “otras comunicaciones”.

En el siguiente cuadro, puede observarse un cotejo entre la concepción tradicional y nuestro marco conceptual:

### **3. MENSAJES**



Como vimos en la Unidad 2 del Módulo I, las empresas son generadoras de mensajes ya sea que ellas se lo propongan o no.

Ahora intentaremos elaborar una clasificación pormenorizada acerca de los diferentes tipos de mensajes que una empresa puede llegar a transmitir.

Comenzaremos por diferenciar:

- mensajes intencionales
- mensajes no intencionales

a. *Mensajes intencionales*

Denominamos mensajes intencionales a todos aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos. En estos tipos de mensajes, la empresa posee cierto dominio de la

situación comunicacional, porque pasan por procesos de codificación y control más o menos eficaces.

Son ejemplos de este tipo de mensajes:

- avisos publicitarios
- folletos
- carpetas informativas para el periodismo (brochure)
- documentales corporativos
- convención de vendedores, etc.

b. *Mensajes no intencionales*

En este caso, la empresa genera un mensaje sin habérselo propuesto. Cuando la corporación se percata a tiempo de esta desviación, es posible instrumentar las medidas correctoras que correspondan.

Pero en muchos casos la empresa, no es que no se dé por enterada sino que verdaderamente no se entera. Por ello resulta tan importante ejercer una función de testeo permanente.

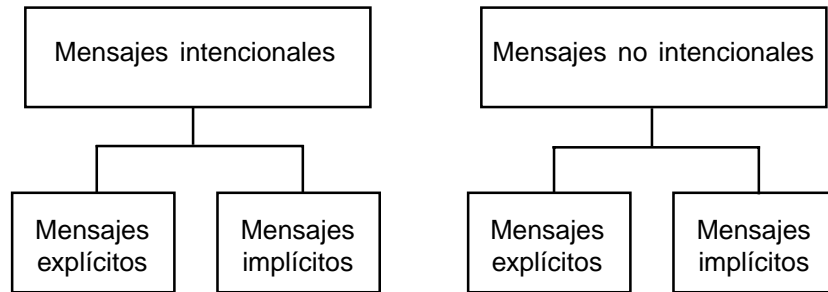
Al contrario de lo que sucede con los mensajes voluntarios, con los mensajes involuntarios la empresa en principio pierde la gobernabilidad de la situación comunicacional, puesto que éstos no están sometidos a procesos de codificación o control.

Son ejemplos de este tipo de mensajes:

- casos en que se filtra una información reservada y el periodismo se hace eco, poniéndola en conocimiento del público
- distorsión por parte del público de alguna información que se difunde
- situaciones en que los consumidores descubren una falla involuntaria de origen en el producto
- cuando surgen acusaciones públicas por alguna acción de la empresa, etc.

Tanto los mensajes intencionales como los no intencionales pueden subclasificarse a su vez en mensajes explícitos e implícitos:

a. *Mensajes explícitos*



Son mensajes con un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto. Los mensajes explícitos guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento.

Constituyen ejemplos de este tipo de mensajes:

- comunicados de prensa
- manual de procedimientos
- balance
- manual para la utilización de un producto, etc.

#### b. *Mensajes implícitos*

Los mensajes implícitos poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito, es decir, expresan significados difusos.

La connotación es el significado que desborda a lo que el mensaje refiere.

Los mensajes implícitos se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción.

Podríamos aseverar que todos los mensajes conllevan una dimensión connotativa. Expondremos algunos ejemplos:

- Una empresa de obras públicas realiza sus trabajos en una calle de mucho tránsito vehicular, en las horas de mayor congestionamiento. Obviamente, resulta irreproducible en este libro la decodificación que elaboran los con-



ductores de vehículos que han de transitar por dicha arteria, a partir de la conducta (mensaje) de la empresa.

- Dado un despido masivo en una empresa, los públicos relacionados con el mundo de las finanzas pueden llegar a entender que la empresa está en aprietos económicos.
- Se anuncia la reducción en la tarifa de un servicio público y los clientes sospechan que hasta ese día les estuvieron cobrando de más, etc.

El primer impulso nos lleva a pensar que los mensajes intencionales sólo pueden ser explícitos y que los mensajes no intencionales sólo pueden ser implícitos. Desde condiciones “ideales de comunicación” —y no desde la pragmática— este pensamiento puede ser conceptualmente adecuado.

Es coherente pensar que si una empresa se propone transmitir un mensaje técnicamente asistido, dicho mensaje —concebido y transmitido a través de codificadores y controles— no admitirá “segundas lecturas”. Asimismo, al menos intentará ser lo más explícito posible respecto de lo que “tiene en claro” y desea referir. Desde ya, esto es coherente pero sólo ante condiciones “ideales” de comunicación. En la práctica, no es así.

Como dijimos anteriormente, nosotros adherimos más a la pragmática de la comunicación antes que a la elaboración de situaciones absolutamente figuradas en condiciones “ideales”. Por eso debe tenerse en cuenta que muchos de los mensajes que una empresa concibe y transmite mediante complejos procesos de codificación y control, no son interpretados por el público de la misma manera que la empresa lo planeó.

Por otra parte, a diario las empresas transmiten un mensaje de manera explícita, pero con el propósito de que el público interprete implícitamente otro. Es decir, que voluntariamente planea y se propone que el público elabore una segunda lectura del mensaje explícito. Por ejemplo, cuando una empresa lleva a cabo una donación de fondos a una organización de bien público, la “conducta—mensaje explícito” (la donación) se realiza para que el público decodifique un mensaje implícito: esta empresa tiene compromiso con las necesidades de la comunidad.

Debemos advertir que este último tipo de mensaje (mensaje voluntario implícito) conlleva el riesgo de ser una opción arriesgada. Esto se debe a que su “rédito de lectura” puede ser muy aleatorio, ya que por resultar de naturaleza difusa, los significados que los públicos les asignan pueden llegar a ser muy diversos. Por ejemplo, en el caso anterior de la donación, el público inversor puede interpretar que se está malgastando el dinero.

Aparte de los cuatro tipos de mensajes que vimos (intencionales, no intencionales, explícitos e implícitos) existen otros dos que son independientes de estos: los mensajes residuales y los mensajes exteriores.

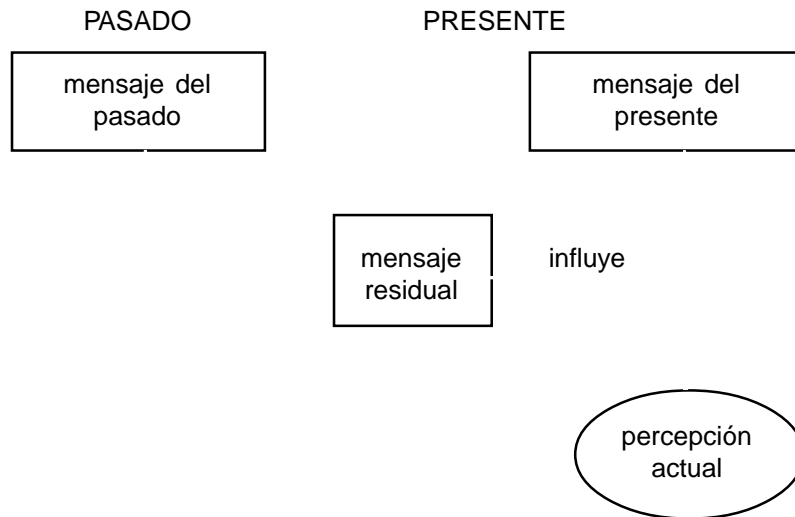
a. *Mensajes residuales*

La lógica de las comunicaciones, a menudo se centra en las urgencias coyunturales del momento y —desacertadamente o por imposición de los estratos superiores de los cuales depende— subestima las implicancias históricas, inclusive a veces también las futuras.

Desde nuestra concepción, consideramos a las empresas como un organismo con una historicidad continua y dinámica. Es decir que no operamos basados en un análisis fotográfico de un momento dado, sino más bien en base a un análisis cinematográfico secuencial, del acontecer corporativo.

Esta concepción nos permite tener en consideración aquellos pensamientos de los públicos generados por un suceso —conducta mensaje— del pasado, pero que pueden estar operando en sus mentes en el aquí y ahora.

Podríamos sintetizar diciendo que un mensaje residual es aquel de un “allá y entonces” que ejerce su influencia en un “aquí y ahora”:



Por ejemplo si una empresa alimenticia, en un pasado causó intoxicaciones graves en la población, este hecho puede que esté operando en la mente del público en el presente. A estos mensajes residuales negativos, podemos denominarlos *parásitos residuales de la comunicación* y actúan a modo de ruido.

Los mensajes residuales no siempre son negativos.

Por ejemplo una empresa puede haber colaborado en el pasado en una causa pública muy importante, ya sea ayudando a víctimas de terremotos o de inundaciones o cualquier otro fenómeno por el estilo. De esta manera, puede suceder que el público recuerde por sí mismo con agrado esta actuación solidaria de la empresa, o bien que ésta deba instrumentar acciones tendientes a reactivar en la memoria social presente —con la sutileza que el caso requiere—, los aportes comunitarios realizados en el pasado.

#### b. *Mensajes exteriores*

El mensaje exterior, como su nombre intenta evidenciarlo, es aquel que procede de otras áreas externas a aquellas en las que la empresa interactúa.

Se trata de sucesos tales como opiniones, informaciones, eventos, rumores y otros estímulos de diversa naturaleza, los cuales si bien no pertenecen al ámbito específico de la empresa ni a ningún otro ámbito relacionado con ésta, lo cierto es que ejercen una fuerte influencia sobre los públicos debido a que la gente deriva su atención hacia estos mensajes. En general tienen un carácter fortuito e impredecible.

Podemos considerar, por ejemplo, lo que sucede en la Argentina cuando al seleccionado de fútbol le toca jugar un partido en un campeonato mundial. Si bien es cierto que no toda la gente está pendiente de esto, no podemos ignorar que un partido como éste desvía la atención en un amplio sector de la población. En algunos públicos más y en otros menos, pero en definitiva la influencia de este evento se hará sentir.

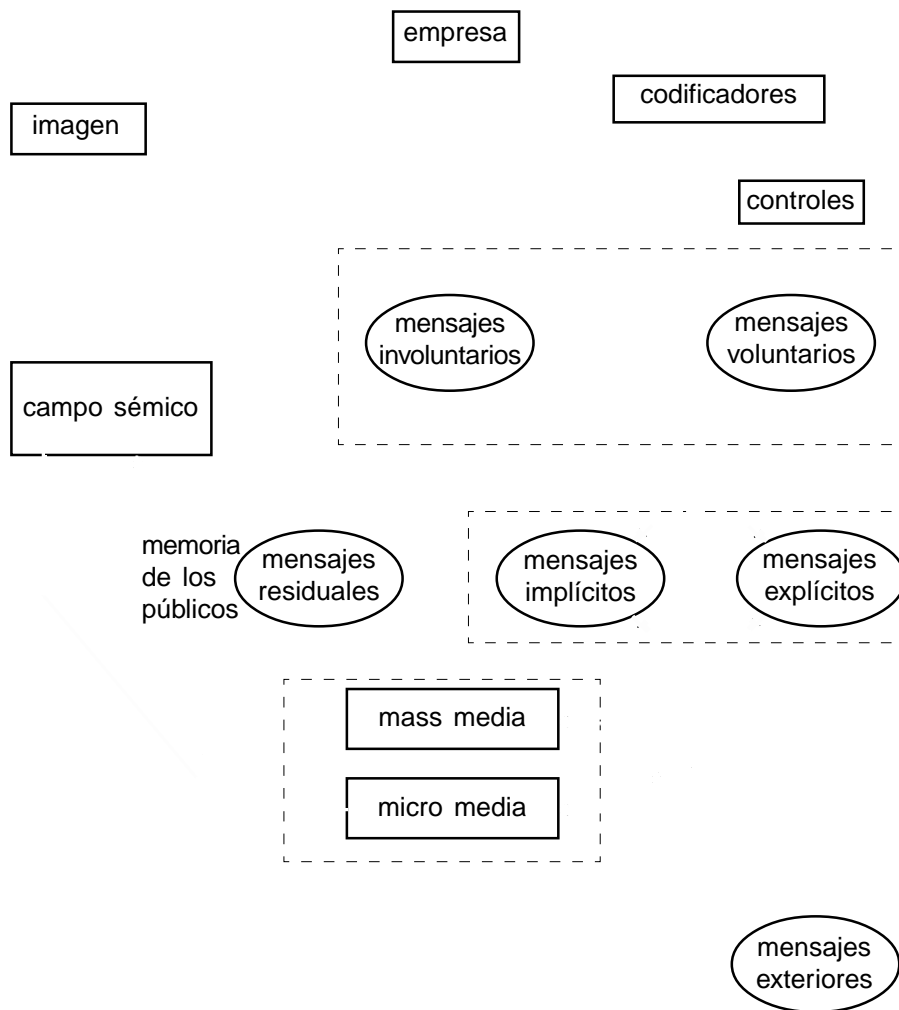
Otro ejemplo lo constituye un caso hipotético de desconfianza generalizada hacia la justicia. Puede que los medios masivos estén siguiendo un caso específico y que exista una sentencia explícita de la sociedad en referencia a ese caso en particular. Pero si a partir de esta crítica popular, en el discurso social comienza a generalizarse la idea de ineficacia, ineficiencia o corrupción en la justicia, esto puede llegar a influir en la opinión de los públicos también con respecto a otras causas. De esta manera puede llegar a ser sospechada (y hasta condenada) por la sociedad, una persona pública declarada inocente por las autoridades. En esta situación, el solo hecho de estar acusado ya se constituye en una condena.

Anteriormente mencionamos que los elementos comunicacionales impersonales correspondientes al contexto, ejercían su influencia en los procesos interaccionales existentes entre la empresa y el público. Muchos de estos elementos comunicacionales impersonales del contexto —no todos—, se corresponden con la naturaleza de los mensajes exteriores.

Una vez más, dependerá de la habilidad del operador de la comunicación —y no negaremos que de una gran dosis de buena suerte— el lograr instrumentar los mensajes exteriores en favor de los objetivos de la corporación.

#### 4. LA IDEA DE CIRCUITO COMUNICACIONAL

El circuito comunicacional tiene un propósito didáctico y esclarecedor. El gráfico en el cual representaremos el circuito comunicacional, nos permitirá identificar los mensajes intencionales o voluntarios, no intencionales o involuntarios, explícitos, implícitos, residuales y exteriores:



Ahora le propongo elaborar una explicación más detallada acerca del circuito comunicacional previamente graficado.

Si usted relea los conceptos acerca de los distintos tipos de mensajes que hemos abordado (intencionales, no intencionales, explícitos, implícitos, residuales y exteriores), podrá asignarle cierto sentido al gráfico expuesto.

Pero además, en el gráfico aparecen algunos elementos nuevos —no explicados anteriormente— que se han incluido debido a que con ellos se facilita la comprensión de los conceptos correspondientes a cada tipo de mensaje.

Entonces vamos a explicar el gráfico del circuito comunicacional.

El circuito lo comenzamos arbitrariamente a partir del elemento **empresa**, definida como un *sistema integral comunicacional*. Sus metas, planes y acciones, determinan en el entorno general e inmediato relevantes consecuencias interaccionales, en el más amplio sentido de la acepción. Por eso creemos que la empresa debe autoconcebirse como un *sistema integral de comunicación*.

El segundo elemento lo constituye el subsistema definido por los **mensajes intencionales** o **voluntarios** y los **mensajes no intencionales** o **involuntarios**. Los mensajes intencionales podemos observar que pasan por procesos de *codificación y control*.

La **codificación**, dicho burda pero claramente, es la fabricación de mensajes. Dicho más sutilmente, se trata de la función de concepción de los mensajes. No debe pensarse que, para una adecuada codificación, la cualidad determinante es la creatividad. El proceso de codificación consiste en saber articular los propósitos de comunicación —contenido y relación— con la creatividad aplicada.

El **control**, se refiere a las operaciones tendientes a:

- la búsqueda de datos que permitan orientar la evaluación (sondeos, encuestas, censos, grupos de foco, etc.)
- verificar que los mensajes realmente hagan referencia a lo que deben referir
- asegurar la adecuada transmisión de los mensajes

Entonces los mensajes intencionales siempre pasan por procesos de codificación y control más o menos eficaces, en tanto que los mensajes no intencionales no atraviesan por ninguno de estos procesos.

Otro elemento descrito en nuestro circuito comunicacional, lo constituye el subsistema que conforman los **mensajes explícitos** y los **mensajes implícitos**. Este subsistema “subclasifica” a los mensajes intencionales y a los no intencionales, determinando cuatro categorías posibles:

- mensajes intencionales explícitos
- mensajes no intencionales explícitos
- mensajes intencionales implícitos
- mensajes no intencionales implícitos

Estos tipos de mensajes, al igual que los mensajes residuales y los mensajes exteriores al circuito, ya fueron descritos anteriormente.

El subsistema que conforman los **mass media** y los **micro media** hace referencia a las diferentes clases de canales por los que puede circular el mensaje.

En los *mass media*, un “emisor único” se dirige a una gran cantidad de interlocutores. Esto determina que en general deban ser entendidos más como “medios de *difusión* masiva” que como “medios de *comunicación* masiva”, puesto que la difusión se caracteriza por:

- ser unidireccional
- no existir reciprocidad
- ser simultánea —al mismo tiempo—, dirigida a una gran masa
- ser impersonal

En los *mass media*, por existir gran distancia física entre los comunicantes, los mensajes transmitidos impactan con baja fuerza relativa de implicancia en los públicos. Si bien no es el objeto de esta obra abordar una crítica sobre los medios, considerando

los cambios que se vienen sucediendo, no podemos dejar de hacer aunque más no sea una ligera observación. Gracias a las nuevas tecnologías, los *mass media* cada vez son más interactivos. Si bien por el momento, lo interactivo sólo logra reducir un poco la condición impersonal de los mensajes, sí debemos notar que al menos genera un notable mayor nivel de implicancia y esto sin perder el potencial de masividad.

Los *micro media* son canales de comunicación selectivos. Comparados con los *mass media* se trata de canales interpersonales, por lo que se alejan paulatinamente del concepto “difusión” para acercarse más al de “comunicación”.

En los *micro media*, los interlocutores pueden intercambiar sus roles protagónicos, los mensajes son más o menos personalizados, bidireccionales y existe cierta proximidad psicológica entre los comunicantes. Ejemplos de *micro media* lo constituyen: el contacto personal (entrevistas o reuniones), el teléfono, los documentos, el fax, la teleconferencia, el correo electrónico, entre otros.

Debe observarse que todos los mensajes descriptos, circulan sí o sí a través de un *mass media* o bien a través de un *micro media*. La excepción a esto lo constituyen los **mensajes residuales**, los cuales poseen un canal exclusivo que es la “memoria de los públicos”.

Si bien es cierto que en la mayoría de las veces, los mensajes residuales se activan a partir de otros mensajes que son transmitidos por *mass o micro media* y que operan como disparadores de éstos mediante el recuerdo, existe la posibilidad que este recuerdo sea producto de un ejercicio individual. Por esta razón le asignamos a los mensajes residuales un canal exclusivo: la **memoria de los públicos**.

Otro elemento del circuito comunicacional, lo constituye el **campo sémico**, que es la configuración espacio-temporal en donde confluye la totalidad del material significativo y en donde interactúa un complejo entramado social. El **campo sémico** no sólo está constituido por las señales de la empresa, sino por todos aquellos estímulos que puedan impactar en los públicos.

Nos queda por abordar el elemento **imagen**, tema que será abordado en profundidad más adelante en el capítulo correspon-



diente. Este elemento es importantísimo, porque es a partir de él que la empresa obtendrá la información con la cual se fundamenta, soporta y realimenta la estrategia comunicacional. Podríamos decir que este elemento es el origen y la resultante (causalidad circular) de la gestión comunicacional. A partir del elemento **imagen** se reanuda todo el **circuito**.

Tengamos en cuenta que el valor del circuito es meramente didáctico, por lo que en él se recorta el proceso global de comunicación de manera voluntaria —a fin de simplificar—, exponiéndose sólo los elementos necesarios para permitir una visualización clasificatoria de los tipos de mensaje.

## **5. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN, SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SUS ÁREAS DE GESTIÓN**

Sabemos que existen públicos que poseen expectativas diferentes y que aguardan que éstas sean satisfechas (lo abordaremos en profundidad en la Unidad 2 de este Módulo II).

También sabemos que comunicamos sí o sí, por lo que debemos tomar la iniciativa, planificando y gestionando las comunicaciones de manera profesional y competitiva, ya que identificamos que existen distintos tipos de mensajes que circulan por variados canales.

Pero hasta aquí abordamos categorías genéricas, que si bien son muy útiles para crear un marco de referencia conceptual, de poco nos servirían por sí solas para llevar a cabo el planeamiento y gestión de la comunicación.

Para ello, como dijimos al comienzo de este capítulo, elaboraremos una categorización de las distintas áreas de gestión comunicacional, pero antes de abordar de lleno las diferentes áreas de la **comunicación corporativa** nos detendremos a establecer una diferenciación entre los siguientes conceptos:

- técnicas de comunicación
- soportes de la comunicación corporativa
- áreas de gestión de la comunicación corporativa

a. *Técnicas de comunicación*

Como sabemos existen diferentes disciplinas que abordan la problemática comunicacional empresaria; me refiero a aquellas que específicamente pueden ser estudiadas a través de cursos y/ o carreras en diversas casas de estudios (universidades, institutos, escuelas, etc.).

Cada una de estas disciplinas busca objetivos más o menos distintos, motivo por el cual hemos de entender que las lógicas que se aplican en cada una de ellas son asimismo más o menos distintas, tal cual lo son sus objetivos.

Para poder explicar de manera más clara el concepto “técnicas de comunicación”, recurriré a un cuadro que elabora Oscar Pedro Billorou en su libro *Introducción a la Publicidad* (Editorial El Ateneo). En este cuadro, Billorou establece la diferencia que existe entre 6 técnicas diferentes.

Antes debo hacer dos importantes aclaraciones:

1. En el cuadro que examinaremos (pág. 140), no se exponen la totalidad de las disciplinas que hoy existen, es decir, usted debe tener muy presente que hay otras técnicas que no se están incluidas en el siguiente cuadro (por ejemplo, diseño gráfico, telemarketing, etc.)
2. Los significados que le asignamos a cada disciplina que analizaremos no son muy precisos. Esto se debe a que hoy existen aún muchas imprecisiones acerca de la definición de cada técnica, ya que en la práctica diaria los objetivos de cada disciplina se entremezclan con los de otras.

Hechas estas dos aclaraciones previas, dejo bien en claro que me limitaré a exponer los conceptos tal como los trata el autor por respeto a su trabajo.

Para elaborar el cuadro comparativo, Billorou expone 6 técnicas (publicidad, promoción, merchandising, relaciones públicas, difusión periodística, propaganda) y las compara según:

- El tipo de audiencia a la que se dirige. En este caso se refiere a la cuantificación de los destinatarios de la comunicación, distinguiendo dos posibilidades: que un gran número de ellos la reciban simultáneamente, o que la reciban uno a uno personalmente.
- La naturaleza del canal a través del cual llega el mensaje. Según el autor, los canales pueden ser personales o impersonales. Los canales son personales cuando la comunicación es vehiculizada a través de una persona física que se pone en contacto directo con el receptor. En cambio es impersonal cuando la comunicación llega a través de un medio “no humano” (radio, TV, diario, revista, cartel, flyer —volante—, etc.).

Entre los impersonales debemos observar que es encubierto cuando no asume las formas habituales de la comunicación comercial; por ejemplo, una historia referida a una empresa que se publica en un diario.

- Si existe onerosidad (canal pagado) o no. Se refiere al hecho de tener que pagar por la utilización del canal. Es oneroso cuando se debe pagar y no lo es cuando se difunde de manera gratuita.
- Según sea el tipo de objetivos que se persiguen se distinguen dos: comerciales o no. Los comerciales son los que directa o indirectamente tienden a lograr una actitud positiva para un producto, servicio o empresa. No comerciales son las comunicaciones destinadas a formar actitudes positivas hacia personas o instituciones que no tienen fines comerciales explícitos (por ejemplo, partidos políticos).

De lo anterior surge el siguiente cuadro clasificatorio:

MÓDULO II - UNIDAD 1

TÉCNICA	AUDIENCIA	CANAL	ONEROSIDAD	TIPO DE OBJETIVOS
Publicidad	múltiple	impersonal	sí	comerciales
Promoción	múltiple o individual	personal	sí	comerciales
Merchandising	múltiple	impersonal	sí	comerciales
Relaciones Públicas	múltiple o individual	personal	sí o no	comerciales o no
Difusión Periodística	múltiple	impersonal encubierto	sí o no	comerciales o no
Propaganda	múltiple o individual	personal o impersonal	sí o no	no comerciales

b. *Soportes de la comunicación corporativa*

Más allá de la técnica desde la cual se actúa (Relaciones Públicas, Publicidad, etc.), ésta podrá utilizar un abanico muy amplio de soportes en los que se “soportará” la comunicación, valga la redundancia. Entendemos por soportes, *los vehículos* concretos de la comunicación, por ejemplo:

- un folleto
- un aviso
- un producto
- las instalaciones
- una acción, etc.

Como se podrá advertir, es prácticamente imposible elaborar un listado descriptivo que incluya la totalidad de los soportes posibles. Por ello, propongo elaborar un ordenamiento genérico de los soportes, agrupándolos en cinco categorías descriptivas:

- soportes materiales (avisos, carteles, merchandising, etc.)
- soportes identificatorios inmateriales (heráldica corporativa, nombre, isologo, etc.)
- soportes de actuación (atención al público por parte de los empleados)
- soportes ambientales (arquitectura y decoración de locales)
- soportes de gestión (código de ética, política de RR.HH, etc.)

Estas categorías genéricas, permitirán agrupar los diversos soportes de la comunicación, identificando el amplio abanico de posibilidades existente.

Tengamos en cuenta que si bien es posible que exista cierto ocultamiento en estas categorías, la importancia de ellas reside en la orientación que brindan a la hora de reconocer, agrupar y ordenar los diferentes soportes de la comunicación corporativa.

*c. Áreas de gestión de la comunicación corporativa*

Ahora, habiendo ya definido aquello que entendemos por “técnicas de comunicación” y por “soportes de la comunicación”, podemos visualizar la amplitud de posibilidades que ofrece la comunicación corporativa a través de las diferentes combinaciones de “técnicas”, “soportes” y “áreas”.

Comencemos por aclarar que las áreas de gestión identificadas, se definen a partir de sus propósitos: por esto pensamos que nuestra clasificación es más operacional que las clasificaciones tradicionales (comunicación externa, comunicación intermedia, comunicación interna y otras por el estilo). Dichas áreas de gestión son las cinco siguientes:

- comunicación de diseño
- comunicación de marketing
- relaciones institucionales y con la comunidad
- relaciones con el periodismo
- comunicación interna

Hemos de reconocer que todas las empresas deben, pueden y/o quieren gestionar la totalidad de las áreas que definiremos. Por otro lado, las áreas descritas, no son las únicas probables. Las empresas, basadas en sus necesidades y problemáticas específicas, seguramente podrán configurar otras áreas de gestión además de las expuestas.

Reiteramos entonces que existe una gran gama de posibilidades en la combinación de diferentes técnicas, soportes y áreas. Vayamos a un ejemplo. Sabemos que tradicionalmente la publicidad es la técnica por excelencia de las comunicaciones de marketing (área) y que la comunicación se vehiculiza a través de avisos (soporte material). Pero también puede suceder que el área de comunicaciones de marketing implemente un sistema de calidad total (soporte de gestión) o que resuelva llevar a cabo acciones de relaciones públicas (técnica) organizando cursos de capacitación a distribuidores (soporte de actuaciones).

El anterior es sólo un ejemplo que nos permite imaginar cómo a través de reconocer técnicas, soportes y áreas la comunicación corporativa puede recurrir a un número incalculable de diferentes formas de mensajes.

## **6. LAS CINCO ÁREAS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

El valor de las áreas que definiremos, reside en su practicidad y en que, al menos, orienta al operador (gerente) para elaborar su propia clasificación.

Los nombres que hemos escogido para definir las áreas de gestión pueden resultar un tanto arbitrarios. No obstante, pensamos que estas definiciones son de por sí lo suficientemente descriptivas en cuanto a sus contenidos y propósitos.

A continuación, realizaremos una somera descripción de cada una, advirtiendo desde ya que los conceptos que incluiremos en cada descripción serán necesariamente sintéticos.

## 6.1. Comunicación de diseño

Ésta es el área privilegiada de los diseñadores gráficos y arquitectos. A veces, a los mensajes de esta naturaleza se los denomina “comunicación de imagen”, como si este tipo de comunicación fuera la única responsable en la configuración de la imagen corporativa.

La identificación físico-visual es el conjunto articulado de signos visuales, cuyo objeto consiste en facilitar el reconocimiento, la distinción y la recordación de la empresa ante sus públicos, siendo éste el eje operativo del área de **Comunicación de Diseño**.

Son ejemplos de cuestiones que atañen a esta área:

- isologo
- papelería
- gamas cromáticas
- diseño industrial, el producto físico (la cosa tangible y funcional)
- packaging
- edificios, locales y oficinas
- indumentaria del personal
- vehículos, etc.

Los principios de gestión que rigen el área de la **Comunicación de Diseño**, generalmente se organizan en un “Manual de Identificación Física y Visual”, que es un documento que normativiza (explicita las normas) que rigen para la confección de los soportes concretos.

El “Manual de Identificación Física y Visual” debe ser confeccionado por un profesional del área del diseño que posea un profundo conocimiento de los códigos gráficos.

El área de **Comunicación de Diseño** es muy importante, pero su gran visibilidad no ha de obnubilar, pues se trata de sólo un área, y todas las otras áreas también contribuyen a que los públicos construyan una imagen determinada.

Esta área tiene como principal propósito gestionar la coherencia expresiva entre todos los soportes gráficos y cuidar que éstos hagan referencia a la identidad predefinida.

Gráficamente:



## 6.2. Comunicación de marketing

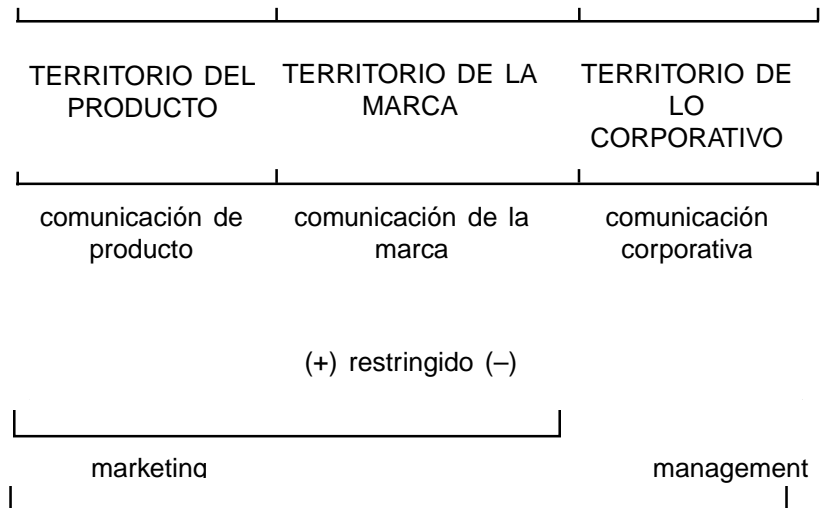
Denominamos **Comunicación de Marketing** al área caracterizada por los mensajes en los que el principal enunciador es el producto, el servicio o las marcas que la empresa comercializa. En esta área el público privilegiado es el consumidor.

No podemos dejar de considerar el avance que el marketing ha desarrollado sobre diversas áreas de gestión. Algunas posturas consideran que “todo es marketing”, incluso hoy se habla de *mercadeo corporativo* o *endomarketing* y hasta se manejan conceptos tales como *cliente interno*. Desde luego que “todo tiene que ver con todo”. Pero la fusión puede convertirse en “*con—fusión*” y ésta en inoperancia.

Desde nuestra perspectiva, el área afectada a la **Comunicación de Marketing**, se restringe al territorio de los productos, servicios y/o marcas. Entendemos que “marca” es un concepto más amplio que “producto” porque bajo una marca pueden coexistir varios productos; por ello muchas empresas utilizan a modo de interface entre el Director de Marketing y los Gerentes de Producto, a una figura denominada “Gerente de marca” (Brand Manager).

En el siguiente cuadro observamos la relación entre los ámbitos de incumbencia de la comunicación de marketing y la comunicación corporativa:





En otra época esta área hubiese sido denominada simplemente publicidad. Hoy sabemos que el espectro comunicacional del marketing es mucho más amplio y ambicioso. Incluso se están llevando a cabo serios esfuerzos para optimar la llegada a los clientes de manera prácticamente personalizada.

En el ámbito del marketing se ha tergiversado un tanto, la regla mnemotécnica formulada por Jerome McCarthy, que expresaba la “mezcla de marketing” o “marketing mix” a través de las célebres cuatro “P”: P de Producto, P de Plaza o Distribución, P de Promoción y P de Precio, pues se ha asumido que sólo en la P correspondiente a Promoción se concentra la problemática comunicacional.

Sabemos que la *promoción* comunica. Pero también comunica el *producto* a través del diseño, la calidad, el servicio, etc. Comunica la *distribución*, por ejemplo a través de los canales que se escogen (masivos, selectivos o exclusivos), el cumplimiento de los plazos de entrega, etc. Y el *precio* comunica a qué mercado pretendemos dirigirnos.

Un avance importante hacia una concepción más integral de las comunicaciones de marketing lo representan los estudios del grupo de la Northwestern University.

Hacia esta postura tengo un único reparo. Creo que si el área de comunicación se identifica con el rótulo “comunicaciones de marketing” y su ámbito de análisis parte de las problemáticas exclusivas del marketing, será muy dificultoso que los abordajes operativos que se lleven a cabo, logren romper con una visión parcial centrada en dicha problemática.

Resulta importantísimo que los hombres de marketing — como muchos ya lo están haciendo— amplíen sus criterios acerca de la comunicación. Pero es igualmente importante que a la comunicación no la circunscriban como un instrumento exclusivo del marketing, sino que deben contribuir a constituir la en un instrumento vital de la gestión global de la empresa.

En síntesis, la *comunicación de marketing* aborda entre otras las siguientes problemáticas:

- publicidad de producto/marca
- ventas
- promoción
- merchandising
- distribución
- congresos y exposiciones
- sponsoring
- servicios y atención a clientes (client relationship)
- política de marcas

### **6.3. Relaciones institucionales y con la comunidad**

Las sociedades son cada vez más pluralistas y participativas, existen muchos y variados canales masivos de expresión que cada vez están más al alcance del ciudadano “común” y, aunque aún no funcionen con la dinámica óptima, hay una mayor cantidad de “mecanismos” institucionales para dar curso a las propuestas y/o reclamos de los integrantes de la comunidad.

Todos estos factores imponen que la empresa ya no pueda ser un actor “ausente” de la vida comunitaria. Generar regalías y

buenos productos es condición necesaria pero ya no suficiente. Por su bien, la empresa debe expresar algún tipo de compromiso hacia la comunidad.

La dinámica socioeconómica actual determina que existan conflictos (manifiestos o latentes) entre la empresa y diversos sectores de la sociedad.

Los conflictos por sí solos no son malos; si se abordan y resuelven son muy positivos, contribuyen a madurar, pero sin duda alguna, hay que estar preparados para enfrentarlos.

Si bien depende de su alcance, actualmente es raro que los conflictos puedan mantenerse circunscriptos al conocimiento de las partes directamente implicadas. Como se desarrollan en la arena pública, los sectores en disputa intentan ganarse la simpatía de la mayoría.

El mejor momento para ganarse el favor de la gente en un conflicto, es el momento previo a que el conflicto se desencadena abiertamente, porque es en este momento precisamente en el que la gente no se siente presionada a elegir por una u otra postura.

Entonces las empresas deben hacer serios esfuerzos para forjar “vínculos convenientes” con la comunidad.

En el área de las **Relaciones Institucionales y con la Comunidad** podemos identificar algunas herramientas operacionales básicas, las que a menudo son confundidas. Por este motivo, a continuación describiremos algunas de ellas:

- *Mecenazgo*: es el sostén económico o cualquier material aportado por una empresa o sujeto social, para una obra o personas dedicadas a actividades que revisten algún tipo de interés general. Estas actividades pueden ser de diversa naturaleza, por ejemplo: educacional, artística, cultural, cívica, etc. La lógica imperante en estas acciones responde más a lo cualitativo que a lo cuantitativo, por lo que se supone que no persigue obtener un beneficio comercial directo. Más precisamente apunta a la valoración social de la empresa.

El mecenazgo debe ser diferenciado del *patrocinio*

(*sponsoring*) puesto que en este caso su propósito es obtener por contrapartida un beneficio directo en el territorio del producto/marca (marketing).

- *Patronazgo*: se trata de una ayuda moral más que material.
- *Balance social*: básicamente es un documento que define dos propósitos empresariales, uno económico y otro social.

En general esta herramienta reconoce dos grandes partidas:

1. lo recibido por la empresa
  - por parte de los públicos internos
  - por parte de los públicos externos
  - por parte del entorno geográfico
2. lo que la empresa aporta
  - a sus públicos internos
  - a la comunidad toda
  - a su entorno geográfico y medio ambiental
  - al país.

A través del Balance Social, la empresa expresa un compromiso de retribución y agradecimiento hacia la comunidad, y asume su responsabilidad y protagonismo social. Siemens es en Argentina, una de las empresas pioneras en la confección del Balance Social.

Pasando a otro punto, en el área de las **Relaciones Institucionales y con la Comunidad** debe ser abordada la problemática medioambiental, para lo cual elaboraremos una clasificación de los diferentes grupos activistas a tener en cuenta:

- *Ecologistas*: se ocupan de promover el equilibrio entre el ser humano y la naturaleza que lo rodea. Algunos los clasifican como los que denuncian las acciones que destruyen el medio ambiente.
- *Conservacionistas*: se preocupan por la explotación racional de los recursos naturales, procurando que las generaciones futuras puedan disfrutarlos.

- *Ambientalistas*: entran en acción para reparar los daños ya producidos. Algunos los identifican como aquellos preocupados por la educación del hombre y la toma de conciencia.
- *Proteccionistas*: son aquellos que se oponen a la explotación de los recursos naturales —fundamentalmente animales y bosques— en beneficio del hombre. Su lema puede sintetizarse en la expresión “se mira y no se toca”.

El área de **Relaciones Institucionales y con la Comunidad** también se ocupa de las relaciones con el poder, teniendo como propósito en este caso explorar, construir y disponer de dispositivos ágiles para acceder a él. Estas acciones son las privilegiadas para los expertos en lobbying.

Si bien como vimos el lobbying no es la única actividad que se desarrolla en el seno de esta área, por su relevancia conviene que llevemos a cabo algunas precisiones.

Primeramente estableceremos una diferenciación entre lobbying, lobby y lobbyist:

- lobbying: es la actividad
- lobby: oficina o agencia dedicada al lobbying
- lobbyist (lobbyista): persona que opera el lobbying

Realizada esta aclaración, ahora podemos llegar a definir qué es lo que entendemos por la actividad de lobbying, ya que a menudo se confunden los términos “grupos de presión” y “lobby”, los cuales vulgarmente son utilizados de manera indistinta.

El “grupo de presión” es el *mandante*, que encarga al lobby (el mandatario), llevar a cabo una determinada acción (lobbying) con el objetivo de conseguir un determinado propósito o defender una causa emparentada con los intereses de ese grupo. De esta manera cuando se manifiestan expresiones tales como “el lobby industrial...” o el “lobby petrolero...”, se está confundiendo al “grupo de presión” de los sectores industrial y petrolero (los mandantes) con aquellos (sus mandatarios) a los que supuestamente se les encomiendan llevar a cabo las acciones concretas de lobbying. El

lobby es, entonces, la representación de los grupos de presión ante, por ejemplo, la Administración Pública.

En otras ocasiones, el lobbying está abocado al armado de alianzas coyunturales de intereses, aunque las actividades de los grupos de presión estén desvinculados entre sí.

Por ejemplo, la empresa japonesa Toyota consiguió frustrar en los Estados Unidos, las restricciones que el sector automotriz norteamericano pretendía instaurar y que afectaban fundamentalmente a la industria automotriz japonesa. Toyota logró esto, estrechando relaciones con IBM, Boeing, los exportadores agropecuarios y el sector portuario. ¿Qué intereses relacionados pueden tener en Estados Unidos IBM, Boeing, los exportadores agropecuarios y el sector portuario? Aparentemente ninguno, sin embargo todos ellos estaban interesados en que se mantuviera un fluido intercambio con Japón.

En Estados Unidos, el lobbying, está reglamentado desde 1946 por la *Federal Registration of Lobbying Act*. Desde aquel momento, los “lobbyist” poseen oficinas propias en el interior del Congreso norteamericano, debiendo circular por sus pasillos con tarjetas de identificación sobre las solapas de sus sacos, que los acredita como tales.

Prácticamente todas las administraciones gubernamentales de los Estados Unidos, tuvieron en sus filas a ex lobbyistas. Asimismo de cada una de estas administraciones —seguramente por conocer los manejos en las entrañas mismas del poder—, luego de cumplir con su función pública, han ingresado al “selectivo club de ex funcionarios” que no se resignan a perder su porción de poder. El cruce de las actividades de los lobbyistas y los funcionarios del Gobierno Estadounidense es tal, que la administración de Bill Clinton decidió hacer firmar un “código de conducta” a todo su gabinete. En este documento, los funcionarios se comprometen a no ejercer el lobbying al menos cinco años luego de la salida del gobierno y a no representar de por vida a empresas o gobiernos extranjeros.

En Argentina, los lobbyist principalmente operan representando intereses específicos en los ámbitos gubernamentales y reparticiones públicas. En ocasiones también operan en el ámbito de las cámaras sectoriales y los sindicatos.

Quienes desconocen el tema —la amplia mayoría—, consideran al lobbying como una actividad corrupta o al menos emparentada con lo corrupto, reduciendo al lobbyist a un simple pagador de “coimas”. Desde luego que existe de todo en la viña del Señor y que en nombre del “lobby” se pueden llevar a cabo muchas irregularidades. Pero esto no debe ser denominado lobby.

El verdadero lobbyist no debe ser confundido: es un “profesional de la persuasión”, que representa intereses específicos de un mandante y, procurando convencer a quienes detentan el poder para decidir, opera presentando argumentos que apoyen los propósitos de su cliente.

Las **Relaciones Institucionales y con la Comunidad** es un área de gestión importante, amplia y compleja. Entre las problemáticas de las cuales se ocupa, podemos identificar:

- relaciones con líderes comunitarios
- relaciones con agrupaciones políticas
- relaciones con agrupaciones sindicales
- relaciones con Asociaciones, Federaciones y Cámaras
- asistir a la empresa para la confección de un “Código de Ética”
- manejo de asuntos legales
- relaciones con lobbyies
- relaciones con agrupaciones partidarias
- relaciones con miembros de los poderes públicos
- relaciones con reparticiones públicas
- relaciones con operadores
- relaciones con legisladores
- relaciones con diplomáticos, etc.

#### **6.4. Relaciones con el periodismo**

El área de **Relaciones con el Periodismo** se ocupa de fomentar relaciones de mutua confianza entre el periodismo y la empresa.

Ésta es un área de gestión fundamental. El problema es que

a menudo en ella se depositan todas las expectativas, entendiéndose que las relaciones con el periodismo, en vez de ser *una* tarea, es *la* tarea.

Tanto es así que muchas empresas consultoras, que realizan sólo una gestión limitada a esta área, se autodenominan “empresas asesoras en imagen”, “empresas asesoras en comunicación” u otra denominación por el estilo.

Esto llevó a que los publicirrelacionistas tengan que sufrir el hecho de que se confunda su profesión —RR.PP (Relaciones Públicas)— con RR.PP (Relaciones con la Prensa).

A veces se incurre en el error de pensar que una gran presencia en los medios es lo más indicado, cuando en verdad los mejores resultados se obtienen si la presencia se manifiesta en la circunstancia y momento convenientes.

En este sentido, ya no debemos aseverar que lo más adecuado es el perfil alto o el perfil bajo, sino el perfil óptimo. Por esto la gestión de esta área significa mucho más que conseguir “espacio gratis de publicidad”.

Para abordar adecuadamente la gestión del área **Relaciones con el Periodismo** la empresa debe:

- poseer voluntad de informar, pero sin perder de vista los propósitos que rigen al subprograma
- fijar un interlocutor único y un canal siempre abierto para la comunicación con el periodismo, con el objeto de aclarar dudas, ampliar noticias o cualquier otro requerimiento del periodismo
- colaborar ágil y eficazmente con el periodismo. En general la información pierde su valor conforme pasa el tiempo. El tiempo para el periodismo es un factor clave por lo que, en lo posible, hemos de dar respuestas rápidas a los requerimientos, intentando asimismo simplificar la tarea del periodista
- veracidad. ¿Quiere que el periodismo le pierda la confianza para siempre?; el camino más fácil y rápido es engañar con información falsa una sola vez a un solo periodista.



Precisamente porque la gestión con el periodismo tiene resultados bastante incontrolables, debemos prestar especial atención a aquellos hechos en los que sí podemos ejercer ciertos controles.

Por ejemplo, si consideramos que cada medio tiene sus propias dinámicas de *newsmaking* —cómo hacer noticias— y lo urgen diferentes tiempos, cuando se nos solicita alguna información y no disponemos de la totalidad de esa información, es conveniente confeccionar y enviar algún avance de lo requerido. Al cumplirse el período previo a la elaboración de la información, con mucha discreción, conviene verificar si el periodista ha recibido el envío previo.

Siempre conviene constituir una base de datos lo suficientemente amplia y actualizada, pero cuidado. Esto no nos habilita a que hagamos un uso indiscriminado y abusivo de la misma.

Los contactos con el periodismo deben ser racionalizados. Una gran cantidad de contactos no determina necesariamente el éxito en una gestión; es más, puede llegar a ser absolutamente contraproducente.

Las tareas típicas de esta área son:

- mantenimiento de contactos con periodistas
- establecimiento de nuevos contactos
- administración del fichero de medios

En él se deben consignar los siguientes datos típicos:

- naturaleza del medio
- temáticas o especialidad
- alcance territorial y penetración
- periodicidad
- precio
- target
- antigüedad
- calidad de la información/prestigio
- datos del/los contacto/s
- flujograma para atender los requerimientos del periodismo
- organización de conferencias o ruedas de prensa
- gestión y coordinación de reportajes y notas

- envío de gacetillas y comunicados de prensa
- confección de “dossier” y “kit” de prensa
- *mediascope*. Se trata de una observación sistemática, que mide a través de distintas variables (centímetros de columna, segundos, etc.), la presencia de la empresa en diferentes *mass media*. Asimismo, conjuntamente con el área de Administración de Datos e Indagaciones (que abordaremos más adelante), analizará los contenidos de las exposiciones mediáticas. A partir de esta información se pueden elaborar cuadros y gráficos en los que se expongan estas apariciones y hasta intentar confeccionar algunas conclusiones con valor estadístico
- confección del *Press Book*, esto es, la recopilación y archivo de recortes y grabaciones de las apariciones mediáticas de la corporación, en un álbum adecuadamente ordenado por temas
- seguimiento de gestiones, etc.

Esta área asimismo debería sugerir y administrar la realización de *media-training*, que consta de sesiones destinadas a entrenar a voceros, ejecutivos o equipos directivos, para que logren adquirir un óptimo desempeño ante los medios (periodismo escrito, radial y, fundamentalmente, el televisivo).

El *media-training* es un entrenamiento general, algo así como los lineamientos generales que hay que tener en cuenta para manejarse adecuadamente ante los medios de difusión. Cuando el entrenamiento es específico para manejarse ante un periodista determinado o para “enfrentar” a un “oponente” en un debate, este entrenamiento se denomina *media-coaching*

Entre los elementos que se evalúan en estos entrenamientos, podemos citar:

- indicadores de expresión (timbre de voz, tono, mirada, gestos, soltura, vestimenta, muletillas, etc.)
- contenidos
- discurso

- coherencia
- precisión
- poder de convicción
- impacto de las argumentaciones
- fuerza de las pruebas

Para que este entrenamiento resulte más beneficioso, es conveniente que sea dirigido por una persona con formación interdisciplinaria, capaz de analizar las situaciones desde los impactos psicológicos hasta los actorales y estéticos. Asimismo las entrevistas y simulacros deberían ser realizadas por periodistas profesionales.

Cuando este entrenamiento es organizado para un grupo, no conviene que sea muy numeroso (alrededor de seis personas, como promedio).

El *media-training*, para que sea efectivo, debe ser tomado con seriedad y dedicación. Si bien este ejercicio generalmente se lleva a cabo en una jornada diaria intensiva, hay que dedicar tiempo para reflexionar acerca de los consejos que elabora el entrenador, reconocer las debilidades que nos evidencia, abordándolas para retrabajarlas a partir de nuestras ventajas. Es conveniente convertir el *media-training* en una práctica periódica. Lo vale.

Como vemos, el área de **Relaciones con el Periodismo** es compleja. Gestionar competitivamente esta área implica abordarla con seriedad e impone muchos más que simples “relaciones”.

Invitar a almorzar a periodistas y/o directores de medios suele ser importante y asimismo a casi ninguno de ellos le caerá mal recibir obsequios en festividades, pero la **expectativa fundamental** que moviliza al periodismo es el “valor” que, al menos para él, reviste la noticia. El mejor “obsequio” que le podemos ofrecer a un periodista serio, es una información con alto valor de noticia.

## 6.5. Comunicación interna

No están muy alejados de la verdad aquellos que afirman que el público interno es el *primer público*.

Algunas empresas erróneamente se concentran en lo que se denomina la comunicación con los públicos externos y descuidan peligrosamente a los públicos internos. Así se preocupan más por la “competitividad externa” que por la “competitividad interna”. De esta manera están muy bien preparadas para soportar los terremotos que pueden acontecer en el entorno, pero no advierten el peligro destructivo de los fenómenos de implosión.

Una empresa sana debe ser competitiva externa e internamente.

El área de la **Comunicación Interna** tiene como principal propósito integrar al proyecto corporativo en el seno de la empresa.

¿A qué Director no le interesa que el personal ponga la misma garra que él para conseguir los objetivos?

Una empresa es su proyecto corporativo. La empresa sin proyecto no es empresa, no existe. Para llevar adelante su proyecto, la empresa debe conseguir la adhesión a sus propósitos y en este sentido debe trabajarse desde el área de **Comunicación Interna**.

La comunicación interna del proyecto corporativo básicamente persigue:

- lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna
- promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de dicho proyecto

No debemos olvidarnos que el proyecto resulta eficaz cuando su realización requiere la participación de todos. Cuando uno está implicado se siente más comprometido.

La relevancia del área de **Comunicación Interna** crece conforme aumenta la importancia que la empresa le concede a los recursos humanos. Y a propósito de recursos humanos, es aquí en donde hemos de reflexionar con respecto a si la **Comunicación Interna** debe depender orgánicamente de la Dirección de Recursos Humanos o de la Dirección de Comunicación.

Basándonos en una necesidad de coordinación operativa, creemos que la **Comunicación Interna** debe depender de la Direc-

ción de Comunicación. Esto no nos exime de la necesidad de un trabajo interdisciplinario con la Dirección de Recursos Humanos, más bien la impone como condición.

El área de **Comunicación Interna** cuenta con dos instrumentos básicos para la investigación:

- *Barómetro de Clima Interno*: algunos también lo denominan *Encuesta de Clima Interno* porque precisamente se basa en encuestas metódicas realizadas al personal acerca de temas troncales, como por ejemplo higiene, seguridad, formación, desarrollo, promoción de cuadros, participación, desempeño de la compañía, etc.

Para llevar a cabo este estudio generalmente se utilizan cuestionarios autoadministrados y anónimos.

- *Auditoría de Comunicación Interna*: es un instrumento destinado a evaluar específicamente la dinámica de la comunicación interna. Se trata de técnicas orientadas a la evaluación de las acciones concretas y sus resultados. Se deben implementar procedimientos cualitativos como la discusión grupal (focus group) o las entrevistas, y procedimientos cuantitativos como el índice de lectura del *house organ* o el índice de satisfacción de cualquier soporte de comunicación interna.

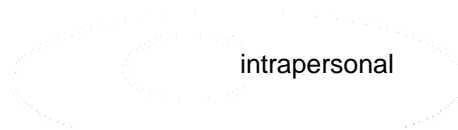
Generalmente los cuestionarios correspondientes a los procedimientos cuantitativos se formulan a partir de los resultados de los procedimientos cualitativos. Podríamos decir que los procedimientos cualitativos nos dan el estado del tiempo mientras que los procedimientos cuantitativos revelan la temperatura.

En la **Comunicación Interna** podemos definir cuatro niveles:

- *Nivel intrapersonal*

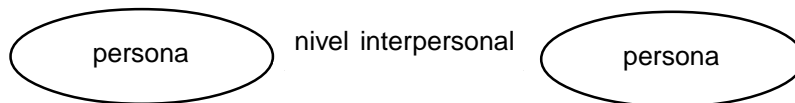
Es el nivel básico de comunicación, pues se trata de la comunicación con uno mismo. Por ejemplo un supervisor interpreta primero él las indicaciones de sus superiores, luego en base a lo

que él ha interpretado —la comunicación con él mismo— transmitirá las directivas a sus subordinados. Este proceso intrapersonal de creación de mensajes se denomina *encodificación*, mientras el proceso intrapersonal de interpretación se denomina *decodificación*:



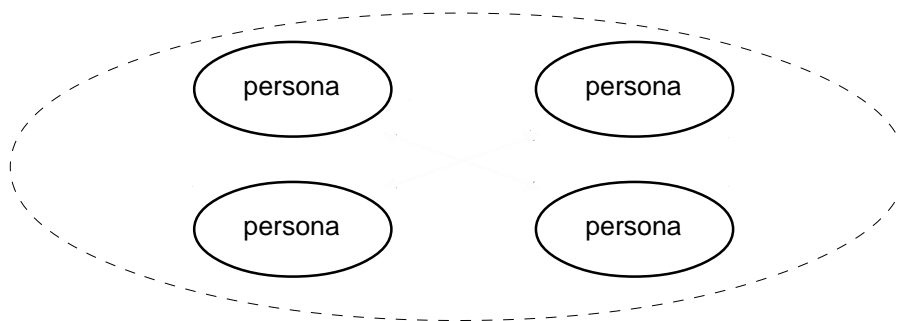
- *Nivel interpersonal*

Esta comunicación se da entre dos personas. La comunicación interpersonal se construye sobre la intrapersonal, ya que para comunicarse efectivamente con el otro, la persona primero ha de comunicarse consigo mismo (autocomunicarse):



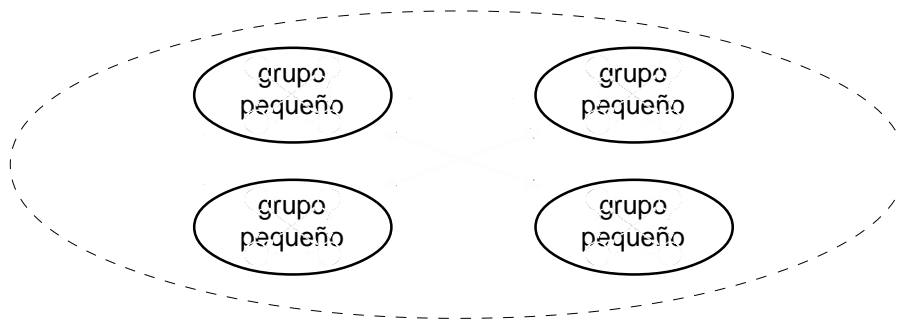
- *Nivel de pequeños grupos*

Este nivel de comunicación acontece entre pequeños grupos de tres o más personas. Es más complejo que el anterior debido a que la interacción del grupo está compuesta por muchas relaciones interpersonales:



- *Nivel de multigrupos*

La comunicación de multigrupos se desarrolla en el seno de un sistema social (por ejemplo una empresa) compuesto por grupos interdependientes. Este nivel es más complejo que los niveles anteriores puesto que los incluye:



El área de **Comunicación Interna**, se instrumenta a través de dos *canales*:

- canales de comunicación formales
- canales de comunicación informales

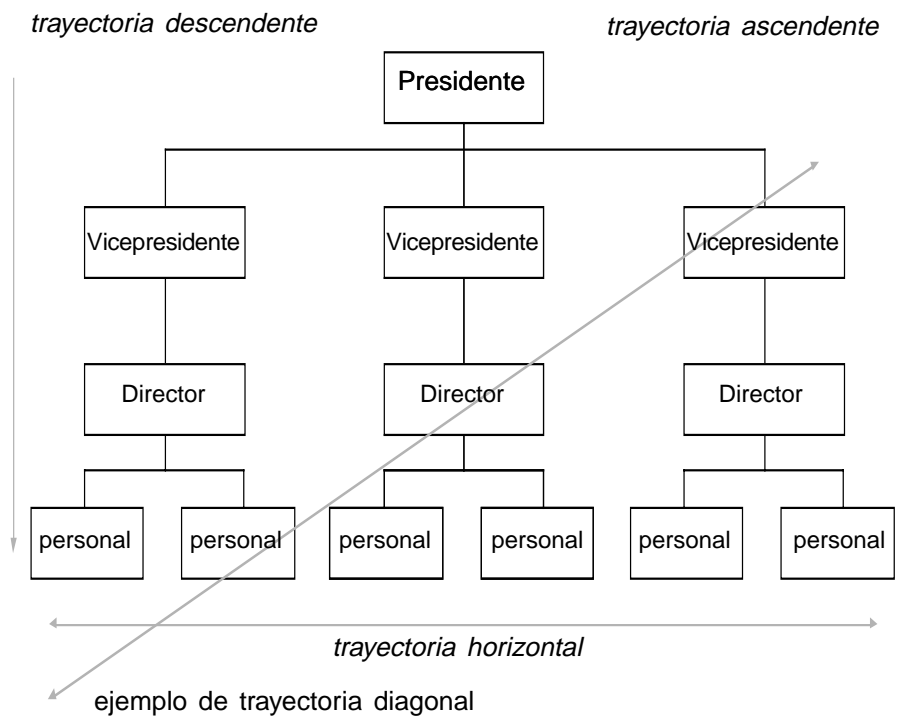
Los *canales de comunicación formales* se definen a partir de la estructura organizacional establecida (niveles, divisiones, departamentalización, responsabilidad, descripción de tareas, etc.).

Por otra parte, los *canales de comunicación informales* emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la corporación, no están planificados y no respetan la estructura organizacional formal. Sucede que rara vez los canales de comunicación formales satisfacen la necesidad de información de los miembros, para lo que ellos desarrollan otros canales alternativos e informales.

La naturaleza de los canales de comunicación formales, tradicionalmente pueden responder a cuatro *trayectorias*:

- descendente
- ascendente
- horizontal
- diagonal

A continuación graficaremos estas trayectorias posibles de los canales formales de comunicación, plasmadas sobre una estructura hipotética:



La *comunicación interna de trayectoria descendente* tiene como objetivo:

- consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos



- construir la identidad
- fortalecer los roles jerárquicos
- lograr credibilidad y confianza, etc.

En esta trayectoria es más importante la veracidad de los contenidos que los soportes que se escogen para operar. Entre los soportes más comúnmente utilizados, encontramos publicaciones periódicas, folletos, carteles, objetos promocionales, videos, etc.

La *comunicación interna de trayectoria ascendente* se orienta a favorecer el diálogo organizacional y tiene como propósitos:

- exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías
- favorecer la reflexión y el análisis
- obtener el máximo aprovechamiento de las ideas
- lograr consenso

Entre los soportes más tradicionales de esta trayectoria encontramos los métodos de sugerencias, la “jornadas de despachos abiertos”, las notas de subordinados a superiores con respuesta obligatoria, etc.

La *comunicación interna de trayectoria horizontal* tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento para:

- facilitar y dinamizar los intercambios
- construir el proyecto corporativo con alta participación
- optimizar el desarrollo organizacional
- dinamizar procesos de gestión
- fomentar la cohesión

Si bien sabemos que la comunicación es una actividad que cotidianamente todos llevamos a cabo, como vimos al comienzo del capítulo, esta actividad no es tan sencilla como aparenta.

Las empresas deben coadyuvar a generar una buena dinámica comunicacional interna entre sus miembros, estimulándolos con actividades de capacitación en el área, que los entrenen para descubrir y manejar habilidades específicas, por ejemplo

aprender a escuchar y saber expresar aquello que uno se propone expresar.

En este sentido, resulta fundamental la capacitación de los niveles de mando con técnicas de dinámicas de grupo aplicadas, coordinación de grupos de trabajo, etc.

Los soportes más eficaces de la comunicación interna de trayectoria horizontal son aquellos capaces de estimular el diálogo y el intercambio de ideas, como por ejemplo la formalización de reuniones, encuentros, sesiones informativas de retroalimentación, convenciones y demás eventos.

Las *comunicaciones internas de trayectoria diagonal* son el instrumento idóneo para que entre las personas y grupos que conforman la corporación, se configure un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes a los principios corporativos. Sus propósitos fundamentales son:

- incrementar el rendimiento
- promover procesos de cambio
- acentuar el espíritu de trabajo en equipo
- dinamizar el potencial innovador

La *comunicación interna de trayectoria diagonal* se debe implementar sólo cuando la empresa está comprometida con el reconocimiento de los valores que poseen las personas, grupos, multigrupos y la corporación toda.

Asimismo, con un criterio basado en las necesidades operacionales, debe manifestarse una voluntad real para hacer flexibles los accesos a la información en toda la estructura.

La *comunicación interna de trayectoria diagonal* está íntimamente relacionada con los postulados del management participativo, por lo que los soportes que en ella se utilizan responden a este enfoque:

- equipos de proyectos
- equipos de gestión
- auditorías internas
- círculos de calidad

- task-forces, etc.

Hasta aquí, con la comunicación interna de trayectorias descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales, abordamos lo que denominamos canales de comunicación formales de la comunicación interna.

A continuación abordaremos los *canales de comunicación informales*.

Como hemos dicho, aparte de los flujos de comunicación formales (planificados y más o menos controlables), generalmente surge de manera natural, otro flujo informal.

En la Unidad 3 correspondiente al Módulo 1 hemos hablado de la “Red Cultural” como uno de los componentes de la Cultura Corporativa. A lo que nos estamos refiriendo aquí con los canales de comunicación informales de la comunicación interna, es precisamente a esta red.

Los canales de comunicación informales de la comunicación interna, se refieren a las interacciones que se llevan a cabo en el seno de la empresa y que no están necesariamente prescritas en la jerarquía y estructura formales de la organización.

Si bien es cierto que los canales formales son más gobernables que los informales, no podemos decir lo mismo acerca del impacto que cada uno suscita en las personas. No olvidemos que mientras los canales formales están impuestos, los informales surgen y fluyen naturalmente —o al menos eso aparentan—.

Experimentados empresarios opinan que el 90% de las cosas que suceden en la vida de una corporación, no tienen relación alguna con los acontecimientos formales. Entonces no cabe duda que, por lo menos, debemos ser conscientes de la existencia de estos canales informales y, en la medida de lo posible, intentar sacarles algún provecho.

Si nos hemos dedicado tanto al área de comunicación interna (y queda aún mucho por decir), es porque la consideramos un área importantísima de la gestión. Cabe agregar que es esta área la encargada de confeccionar el *house organ* y *newsletters*.

Como un organismo vivo que es, la corporación difícilmente tenga un buen desempeño exterior si no cuenta con condiciones

comunicacionales internas adecuadas. La buena comunicación comienza por casa.

## 7. PONGAMOS LA CASA EN ORDEN

Vimos que los ejecutivos operan pensando desde una determinada formación técnica (Relaciones Públicas, Publicidad, Periodismo, Diseño Gráfico, etc.). Asimismo vimos que los ejecutivos — para llevar a cabo sus acciones concretas de comunicación— vehiculizan los mensajes a través de una gama muy amplia de soportes (materiales, inmateriales de identificación, ambientales, de actuación y de gestión). Y por último hemos definido cinco áreas básicas de gestión, de acuerdo con los propósitos que la comunicación persiga.

Cada área debería ser pensada como una subfunción de la función comunicación en general. Desde luego que lo expuesto acerca de cada una de las áreas, forzosamente por una razón de extensión, se ha debido realizar con el espíritu de una reseña muy breve.

No obstante, esta breve reseña tiene un fin descriptivo y sintetizador, y a dicho efecto estimo que el abordaje que llevamos a cabo cumple con su propósito. Por otra parte, también es cierto que pueden ser definidas otras áreas de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El espíritu del estudio de estas áreas, es permitirle a usted que piense de manera ordenada (*repito pensar de manera ordenada*) el abordaje de la *comunicación corporativa*.

En este contexto, no es mi propósito que usted clasifique obsesivamente los instrumentos para dilucidar a que área corresponde. Esto sería como discutir el sexo de los ángeles. El verdadero valor de las áreas radica en su intento por poner orden —operativo— ante el desorden natural.

El fenómeno comunicacional corporativo en su esencia es multifacético, caótico y desordenado, lo cual muchas veces se constituye en una muy buena excusa para no hacer nada. No se desaliente pensando que, al existir tantas áreas, resulta inverosímil

el intento de llevar a cabo una gestión inteligente y planificada de la comunicación corporativa.

Sabemos que en lo fáctico, queramos o no, nos lo propongamos o no, la comunicación es así de multifacética. La comunicación impacta a diferentes áreas (en todas), más allá de que éstas estén o no estén gestionadas.

De más está decir que si el presupuesto lo permite, lo ideal es ocuparse de la gestión de todas y cada una de las áreas —con estructura interna o con agentes externos—. Pero si esto no es posible, al menos debemos contar con un razonamiento operacional que nos permita comprender que, aunque estemos operando en una única área, igualmente esta gestión va a tener algún tipo de repercusión sobre las otras.

El solo hecho de poder pensar desde esta perspectiva ya constituye un avance muy importante.

Esto es perder la miopía y la ingenuidad en la gestión de la comunicación corporativa.

Esto es inteligencia aplicada a la comunicación.

**Áreas de la comunicación corporativa:** áreas de gestión comunicacional que se definen a partir de sus propósitos.

## GLOSARIO

---

**Comunicación corporativa:** este concepto remite al conjunto de los actos concretos de emisión, esto es, a los mensajes emitidos por una empresa sin importar su naturaleza.

**Mensaje:** configuración de señales transmitidas espaciotemporalmente y que sirve de estímulo para establecer interacciones entre seres vivos.

**Soportes de la comunicación:** vehículos concretos de la comunicación, como por ejemplo, folletos, avisos, productos, instalaciones, acciones, etc.

**Técnicas de comunicación:** disciplinas que abordan distintos ejes o conjuntos de ejes problemáticos de la comunicación corporativa, como por ejemplo, Relaciones Públicas, Publicidad, Diseño, etc.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Qué entendemos nosotros por comunicación corporativa y cuál es la diferencia que sostenemos con respecto a otras posturas?
2. ¿Qué entendemos por mensajes intencionales, no intencionales, explícitos, implícitos, residuales y exteriores? Dé un ejemplo de cada uno de ellos.
3. Explique el gráfico del circuito comunicacional desarrollado en el punto 4.
4. ¿Qué entendemos por técnicas de comunicación?
5. Aporte algunos ejemplos de diferentes técnicas de comunicación.
6. Defina “soporte” de la comunicación.
7. ¿Cuáles son los diferentes tipos de soportes que hemos definido? Explique cada uno de ellos.
8. ¿Qué son las áreas de gestión de la comunicación corporativa?
9. ¿En base a qué elemento se define cada una de las áreas?
10. Defina el nombre de las cinco áreas que estudiamos y de qué funciones se ocupan en general cada una de ellas.





## Unidad 2

# LOS PÚBLICOS Y EL POSICIONAMIENTO

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En esta Unidad 2 correspondiente al Módulo II, abordaremos la problemática de los públicos y el concepto de posicionamiento.

En algunas ocasiones, un público puede ser instalado en una sala; otras veces esta sala puede resultar algo incómoda.

Ya sean amplios o restringidos los públicos no son discretos. Un presidente, un ministro o un consumidor, todos ellos son personas y en su calidad de personas no viven en compartimientos estancos, razón por la cual forman parte de varios públicos al mismo tiempo.

Si bien pueden existir públicos independientes, no los hay discretos. La superposición de públicos puede resultar beneficiosa o perjudicial para la empresa según sea su modalidad planificar y coordinar o no sus comunicaciones.

Un público no es un grupo de existencia “real”, sino un agrupamiento imaginario que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en sus comunicaciones.

El vínculo entre un público y una empresa será más armonioso cuanto más determinadas tenga la empresa la ubicación, características y necesidades de ese público. En cada empresa y en cada público subyacen expectativas en las que el vínculo que entre estos actores se configura halla su fundamento motivacional.

Resulta fundamental para una empresa ubicar las áreas comu-

nes de interés con sus públicos, como así también las de fricción actual o potencial. Sin esto una relación carece de orientación y direccionalidad.

Cada público tiene expectativas y lenguajes propios, lo que determina la necesidad de constituir una mezcla adecuada de medios y mensajes diferenciados pero relacionados y coherentes entre sí.

Los objetivos que perseguimos en esta unidad son:

- entender qué es un público
- comprender la noción de vínculo
- considerar la importancia de las expectativas de cada público
- definir los conceptos de posicionamiento, segmentación y diferenciación
- precisar qué son y cómo se definen los mensaje claves
- determinar cómo construye un Mapa de Públicos

## **2. SUBJETIVIDAD, INTERNALIZACIÓN Y CONFLICTO**

En todo vínculo interviene la subjetividad de los actores.

A través del diálogo permanente que mantiene con la empresa, cada público va construyendo una idea determinada de aquello que la empresa “es”, es decir, la internaliza. La empresa, por su parte, también internaliza a sus públicos construyendo ideas acerca de lo que cada uno de estos públicos “son”.

Entonces, tanto públicos como empresa se internalizan uno al otro, lo cual genera un modo particular de relación, resultando conductas más o menos fijas, esto es, un *pattern* o *pauta de conducta*.

Esta pauta de conducta genera cierta previsibilidad en los actos de cada uno de ellos. Sin embargo, a menudo, esta supuesta previsibilidad genera la aparición de estereotipos que pueden estar basados en suposiciones erróneas, configurándose así relaciones conflictivas entre una empresa y sus públicos.

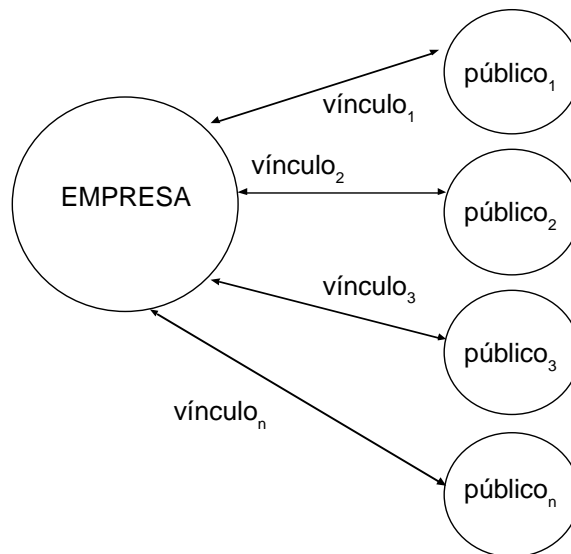
Ante una situación conflictiva la empresa debe tomar la iniciativa, reconocer en una primera instancia la existencia del conflicto para luego determinar su naturaleza, abordarlo y, por fin, intentar resolverlo.

En ocasiones puede que el silencio resulte tácticamente beneficioso, pero sólo si se lo guarda en espera de una mejor coyuntura: mantenerse al margen de una discusión planteada no aporta ninguna solución sólida, ya que tarde o temprano el problema emergerá y posiblemente lo haga con una presión suficiente como para que la situación se nos torne absolutamente ingobernable. Cuando a un conflicto se lo niega u oculta, igualmente sigue operando en estado latente, con el agravante de que esta negación impide instrumentar acciones que permitan su tratamiento y resolución a tiempo.

### 3. LA PERSPECTIVA VINCULAR

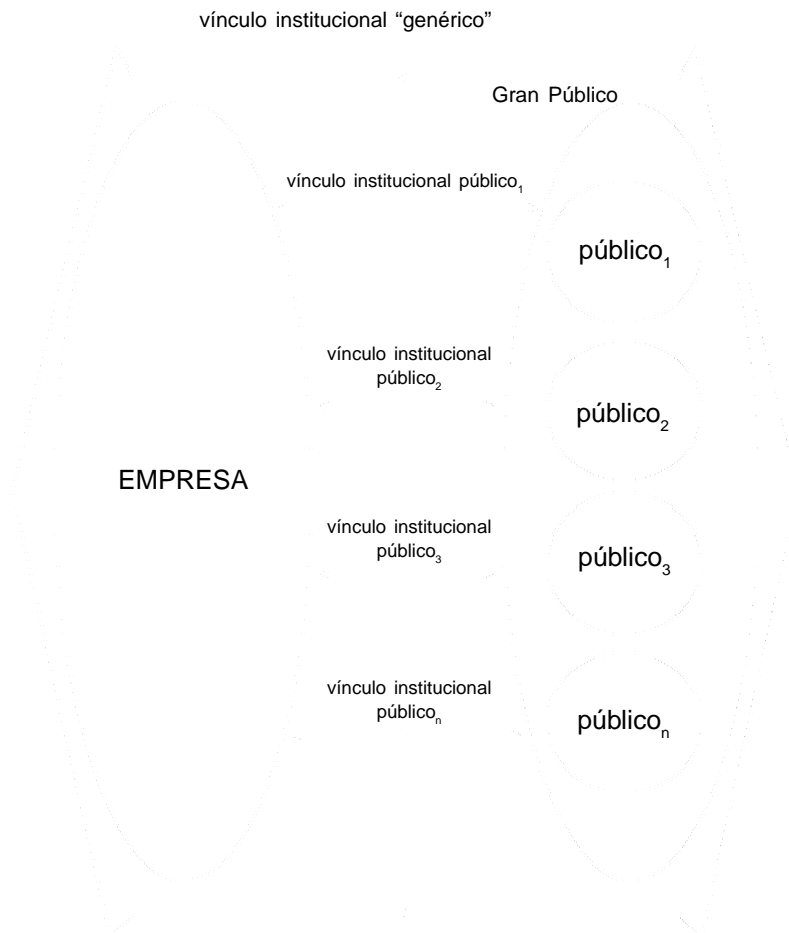
La perspectiva vincular resulta sumamente operativa para abordar la problemática de la relación que mantiene la empresa con cada uno de sus públicos, ya que su principio sostiene que:

*entre cada empresa y cada público, se configura un VÍNCULO particular.*



Expresado de un modo gráfico:

Esto no debe hacernos perder de vista que, si bien existe un vínculo diferente con cada público, este vínculo institucional se inscribe —es decir que en gran parte está determinado— por otro



*vínculo genérico* con el Gran Público, como se ve en el siguiente esquema:

En otras palabras, cada público forma parte del Gran Públi-

co, por lo que cada vínculo institucional forma parte de un *vínculo genérico* que lo contiene.

El cambio generado en el ámbito de las comunicaciones a partir de la sustitución del término “**P**úblico” (con mayúscula) por el de “**p**úblicos” (con minúscula) fue fundamental. Este pasaje hace hincapié en reconocer las características diferenciales y particulares de cada público y, de esta manera, se está reconociendo la necesidad de segmentar al Gran Público.

La determinación del *vínculo*, se transforma en un poderoso instrumento de gestión para que el operador:

- cuente con un marco referencial que le sirva, tanto para orientar la toma de decisiones como para poder luego justificarlas, mantenerlas o corregirlas
- logre analizar la dinámica propia de las relaciones que mantiene con todos y cada uno de los públicos
- pueda diseñar los Mensajes Clave correspondientes a cada público
- logre aplicar acciones concretas basadas en la articulación de los propósitos corporativos con las expectativas que los públicos tienen hacia la empresa

#### 4. ¿... Y A VOS QUÉ TE INTERESA?

Los públicos que se relacionan con una empresa, lo hacen siempre basados en sus intereses, que pueden ser de naturaleza muy diversa.

Muchos de nuestros comportamientos —por no decir absolutamente todos— también los llevamos a cabo desde nuestro interés. Seguramente nuestros prejuicios nos impiden poder asumir esto.

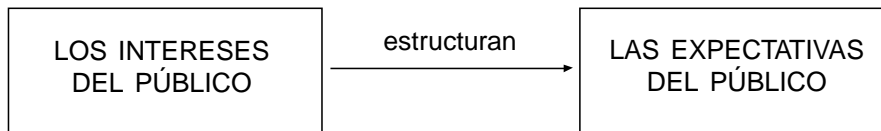
Cuando el vendedor en un local nos atiende cortésmente y se desvive por complacer nuestras demandas o caprichos, parece estar muy claro que lo moviliza el interés. Cuando le pedimos un favor a alguien, también parece estar muy claro que hay un interés que nos moviliza. Y esto lo reconocemos, lo asumimos y lo aceptamos.

Pero tenemos gran dificultad para aceptar el hecho de que, cuando alguien le manifiesta su cariño a otra persona, también lo hace desde su interés.

Bien sean necesidades o deseos, los afectos también nos determinan conductas basadas en intereses, en este caso de naturaleza afectiva.

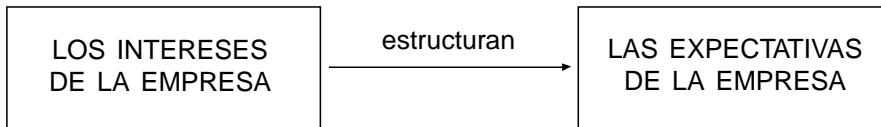
Como dijimos más arriba, los intereses son de naturaleza —y agregaría que además de intensidad— muy diversa.

Aquella *entelequia* que denominamos “público”, no es otra cosa que un agrupamiento “imaginario” de personas llevado a cabo por la empresa, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que ella mantiene. Si bien las masas poseen dinámicas propias, al estar conformadas por personas podemos presumir que, más allá de dichas dinámicas, los públicos piensan y actúan desde sus intereses.



Los públicos poseen determinados intereses, y es precisamente en base a estos intereses que se estructuran las expectativas que ellos poseen hacia la empresa:

No hay que perder de vista que, por su parte, la empresa también posee determinados intereses hacia los diferentes públi-



cos, y que es precisamente a partir de esto que la empresa estructura las expectativas que ella tiene hacia los diferentes públicos:

Entonces:

- todos los públicos estructuran sus expectativas desde sus intereses
- las empresas también estructuran las expectativas que tienen hacia los diferentes públicos, a partir de los intereses corporativos
- existen diferentes intereses, de variada naturaleza e intensidad
- no deben encasillarse como intereses sólo aquellos que responden a una naturaleza material

Los intereses constituyen el fundamento que configura la calidad de la relación público-empresa, por lo que a la hora de segmentar a los públicos, los intereses son un factor de suma importancia.

## **5. DIFERENCIAR LOS INTERESES DE LAS POSICIONES**

Supongamos esta situación. En una localidad determinada, una empresa química pretende instalar una planta de producción, lo cual significa un hecho muy auspicioso para sus habitantes porque ello supone la generación de una considerable cantidad de puestos laborales.

No obstante, esta empresa advierte que existe una alarmante cantidad de habitantes que se oponen a su instalación.

Portavoces de estas personas, acuden a los medios y denuncian el peligro que significa para los habitantes la instalación de dicha planta química.

Por oposición, la empresa declara la miopía de estos sectores, puesto que los denunciantes no logran ver la oportunidad de desarrollo que la planta daría a la comunidad.

Pues bien, en esta situación anterior la empresa está incu-

rriendo en un grave error, ya que se concentra exclusivamente en su posición y en la posición de los sectores que se oponen y no, como debería hacerlo, en los intereses que tienen ambas partes.

Los intereses motivan a las personas, son el disparador que disipa el ruido de las posiciones.

Un claro ejemplo de cómo puede ayudar a comprender y solucionar los conflictos entre partes cuando se consideran los intereses por sobre las posiciones, lo constituye el tratado de Camp David firmado entre Egipto e Israel en 1978.

Desde 1967 en la guerra de los Seis Días, Israel ocupó los territorios egipcios de la Península del Sinaí. Cuando en 1978 Egipto e Israel se reunieron para negociar la paz, sus posiciones eran irreconciliables.

Israel quería conservar una porción del Sinaí, mientras que Egipto reclamaba su soberanía sobre la totalidad del territorio.

Distinguir las posiciones de los intereses posibilitó el hallazgo de una solución.

El interés de Egipto era su soberanía y el interés de Israel la seguridad: pretendía mantener la zona desmilitarizada para imposibilitar el fácil cruce de la frontera por parte de Egipto para un ataque a Israel.

En 1978 los entonces presidentes de Egipto —Anwar al Sadat— y de Israel —Menachem Begin—, firmaron un tratado de paz por el cual Israel reconocía la plena soberanía egipcia en el territorio del Sinaí, mientras que Egipto se comprometía a mantener amplias áreas desmilitarizadas.

Como podemos ver, conciliar las posiciones suele resultar mucho más dificultoso que conciliar los intereses, por lo que diferenciar intereses de posiciones es fundamental.

Conciliar los intereses y no las posiciones resulta efectivo sobre todo en aquellas situaciones de vínculos conflictivos, ya que las posiciones suelen encubrir los intereses compartidos que pueden llegar a existir.

Generalmente las personas adoptamos las posiciones más obvias que, en apariencia, mejor respaldan nuestros intereses. Pensemos, por ejemplo, en el caso de Israel que quería conservar el territorio del Sinaí.



Cuando se logran evidenciar los intereses —ocasionalmente ocultos— que motivan las posiciones encontradas, resulta posible hallar una posición alternativa que no sólo satisfaga los intereses propios sino también los de los otros. En el caso de Camp Davis, esta posición alternativa resultó ser la desmilitarización.

Cuando se evalúa la calidad de la relación entre un público y la empresa, no hay que hacerlo a partir del conflicto de posiciones que pueda existir con dicho público, sino a partir de los conflictos de deseos, necesidades, temores, preocupaciones, etc. Por ello debemos considerar los intereses como el elemento principal que define a la relación empresa—público. En consecuencia:

*concéntrese en los intereses y no en las posiciones*

## **6. SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO Y DIFERENCIACIÓN DE MENSAJES**

La **segmentación** es una práctica en la que —en apariencia— se parte de un “todo” (el **Público**), para luego subdividirlo en partes con rasgos más o menos homogéneos (cada uno de los públicos).

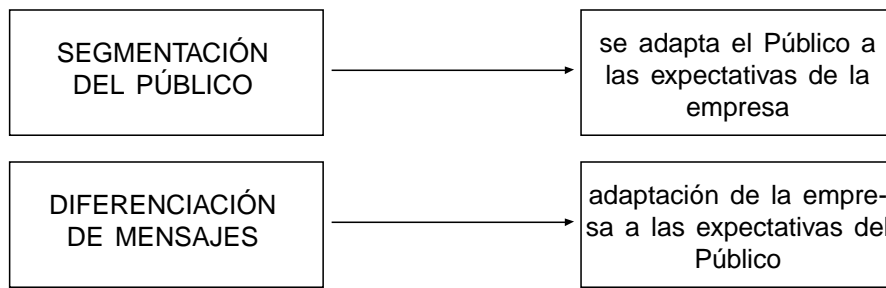
En verdad el público ya está segmentado; la tarea del operador consiste en reconocer y comprender cada uno de estos segmentos. Precisamente por eso la **segmentación**, más que una subdivisión es un agrupamiento.

Hemos dicho que cuando se trocó el término “Público” por el de “públicos” se produjo un cambio radical en el abordaje de la problemática de la comunicación corporativa, pues más allá de reconocer las características diferenciales de cada segmento, se estaba advirtiendo que cada uno de éstos posee intereses y expectativas distintas.

Para que nuestros mensajes logren responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos, no nos podemos contentar con llegar a todos los públicos con un mismo y único mensaje

de manera indiscriminada, sino que debemos elaborar una **diferenciación de mensajes**.

Para ello debemos tener en cuenta que la **segmentación** es una acción que la empresa lleva a cabo, con el propósito de reconocer los diferentes segmentos de públicos de existencia previa a dicha práctica. En este sentido, podemos afirmar que la **segmentación** consiste en elaborar una adaptación del **Público** a las expectativas (comunicacionales) de la empresa. En cambio la **diferenciación de mensajes** es una adaptación de la empresa a las expectativas del **Público**. Sintetizando en un gráfico:



### 7. MENSAJE CLAVE

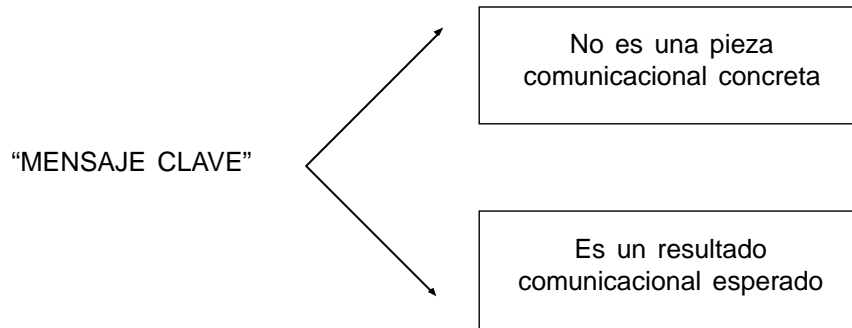
Ya sabemos, entonces, que una empresa ha de **segmentar** al público y **diferenciar** los mensajes, pero ahora tenemos que entender “para qué” una empresa lleva a cabo estas prácticas.

Por ejemplo, a la comunidad puede que le interese que nosotros como empresa llevemos a cabo acciones comunitarias, que seamos “buenos vecinos”. A los consumidores que les ofrezcamos buenos productos, servicios y precios. Al personal, que seamos capaces de brindar convenientes condiciones de desarrollo profesional y un óptimo clima laboral. Al Gobierno, que cumplamos con nuestras obligaciones tributarias y al mundo de las finanzas, que seamos una empresa rentable.

¿Cuánto le puede interesar al mundo de las finanzas el hecho de que colaboremos en una campaña para lactancia infantil? Y si verdaderamente algunas pocas personas pertenecientes a este sector se interesaran en ello, ¿resulta acaso conveniente tomar a la lactancia infantil como eje de nuestras comunicaciones financieras?

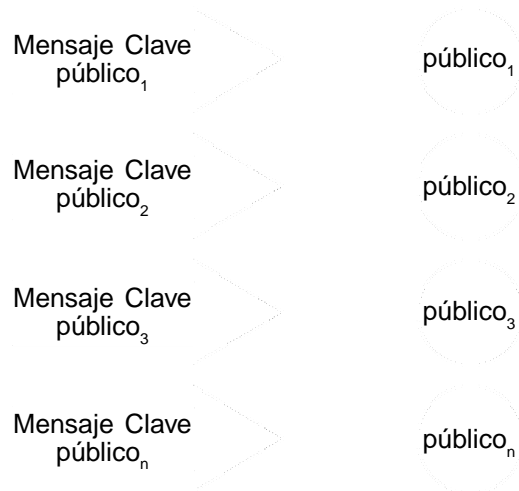
Para ser efectivos en la comunicación, hemos de diferenciar los mensajes, según el público al que nos dirigimos. Estos mensajes que serán el eje de la comunicación con cada público se denominan “Mensajes Clave” (*key messages*).

La denominación “Mensaje Clave” puede llegar a confundir. En verdad no se trata de una pieza comunicacional concreta, sino de un mensaje-síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales. Es decir que el “Mensaje Clave” es un *resultado comunicacional* que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado:



El “Mensaje Clave” se corresponde más con una tarea de planeamiento que con una operación concreta de transmisión.

A cada segmento de público, le corresponderán uno o más “Mensajes Clave”.



Si bien lo ideal sería que el “Mensaje Clave” fuera solamente uno, existen ocasiones en las que resulta operativo definir algunos “Mensajes Clave” accesorios. En este caso, el listado debe ser sumamente escueto y todos los “Mensajes Clave” definidos deberán guardar celosa complementariedad y coherencia entre sí.

## 8. EL MAPA DE PÚBLICOS

Hemos considerado la importancia de segmentar al Público y de diferenciar los mensajes.

El mapa de públicos es un documento que nos permite visualizar cómo el Público se segmenta en los públicos, visualización que nos permitirá a su vez elaborar una primera diferenciación básica de los Mensajes Clave, estableciendo asimismo una escala de prioridades.

Un mapa es una abstracción, que si bien no reproduce a la región en todos y cada uno de los elementos que la componen, al menos permite elaborar una lectura inteligible de la zona a través de sus elementos más relevantes. De igual modo el mapa de pú-

blicos pretende ser un instrumento que sirva para representar, de una manera inteligible, el complejo proceso comunicacional en el que la empresa está inmerso.

Podríamos decir que esta operación de segmentar al Público, es como elaborar una parcelación, dividiendo, subdividiendo y desagregando al Público en general y, de ser necesario, a cada uno de los públicos.

En una primera aproximación el mapa de públicos es un documento que esclarece el escenario comunicacional mediante la elaboración de un listado que enuncia a todos los públicos con los cuales la empresa se comunica. Este listado puede tener extensiones muy diversas según sea el caso; sin embargo, es preferible pecar por exceso para evitar la omisión de algún público significativo.

Un mapa de públicos, más allá de enunciarlos, debe además describirlos y establecer tipologías que permitan elaborar análisis, accionar estrategias e instrumentar operaciones concretas.

Partiendo de las particularidades que caracterizan a los distintos conjuntos de sujetos, se constituirán tipologías descriptivas. Si cada público es un agrupamiento determinado a partir de algún factor de relación, resulta fundamental determinar cuál ha de ser ese factor que se priorizará para segmentar y constituir tipologías.

Los criterios de tipificación de los públicos constituyen un factor crítico y el operador debe escoger estos criterios de acuerdo con los propósitos de su gestión.

En verdad es muy conveniente que estos criterios de tipificación de públicos, sean fijados no sólo por el operador sino a partir de un minucioso trabajo conjunto entre los principales directivos de la empresa. Más aún, en no pocas ocasiones resulta sumamente enriquecedora la participación de consejeros expertos externos.

## **9. ¡QUÉ BUEN TIPO!**

Para escoger los tipos que se instrumentarán en el mapa de públicos, deben elaborarse las siguientes consideraciones:

MÓDULO II - UNIDAD 2

- la estrategia global de comunicación
- los elementos relevantes que se privilegian de acuerdo con dicha estrategia global
- los intereses que motivan y estructuran el vínculo que cada público sostiene con la empresa
- los descriptores de cada público: valores, estilos de vida, creencias y en general características demográficas y de comportamiento.

El modelo de mapa de públicos resultante es el siguiente:

LISTADO DE PÚBLICOS	VARIABLES TIPOLOGICAS			DESCRITORES	MENSAJE CLAVE
	variable 1	variable 2	variable 3		
PÚBLICO <sub>1</sub>					
PÚBLICO <sub>2</sub>					
PÚBLICO <sub>3</sub>					
PÚBLICO <sub>4</sub>					
PÚBLICO <sub>5</sub>					
PÚBLICO <sub>n</sub>					

En las columnas y filas, el operador deberá describir los públicos y sus características tipológicas que resulten más instrumentales para su gestión. Con esto estamos aseverando que no existe una fórmula fija para la elección de los elementos que serán considerados en dicho mapa.

En el listado de los públicos que se expone en la primera columna (listado de públicos), se incluyen los que la empresa considera como relevantes para su desempeño en la dinámica comunicacional. Los que aparezcan en este listado dependerán

del tipo de empresa y de la variedad y calidad de las problemáticas que ésta ha de afrontar.

La columna siguiente —variables tipológicas—, se subdivide en una serie de columnas correspondientes a cada una de las variables que logran describir cualitativamente a cada público, conforme a las necesidades de la empresa. Son ejemplos de estas variables:

<b>PODER DE LOS PÚBLICOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder permanente</li><li>• Poder transitorio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia fundamental</li><li>• Importancia relativa</li><li>• Importancia coyuntural</li></ul>
<b>POSICIÓN</b>	<b>COMPOSICIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detractores</li><li>• Aliados</li><li>• Benéficos</li><li>• Aliados potenciales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Macrogrupo homogéneo</li><li>• Microgrupo homogéneo</li><li>• Macrogrupo heterogéneo</li><li>• Microgrupo heterogéneo</li></ul>
<b>CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	<b>INFLUENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Profundo y global</li><li>• Global poco profundo</li><li>• Parcial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líderes de opinión</li><li>• Intermediarios</li><li>• Neutros</li></ul>

Los anteriores son sólo algunos de los ejemplos posibles, de las muchas variables tipológicas que pueden ser escogidas por una empresa para la clasificación de los públicos conforme a sus necesidades.

La columna siguiente, la constituyen los descriptores de dichos públicos. Estas características descriptivas pueden ser entre otras:

- geográficas
- sociales
- económicas
- demográficas
- psicográficas
- de comportamiento, etc.

En la última columna de nuestro mapa de públicos se exponen los Mensajes Clave según ya explicamos.

El mapa de públicos es una escueta descripción preoperacional del ecosistema que conforman la empresa y el Público.

Sabemos que el fenómeno comunicacional es complejo y dinámico, por lo que el mapa de públicos, como instrumento para la gestión de la comunicación, no puede ser un elemento estático.

## **10. UN PROTAGONISMO FUNDAMENTAL DE LOS PÚBLICOS**

Las percepciones que tenemos de un hecho y las apreciaciones que elaboramos a partir de ellas, son ilusorias. Incluso sucede a menudo que distorsionamos los hechos para que éstos no se contradigan con nuestra “realidad”.

No existe una sola realidad. De hecho se dan innumerables versiones de ella que pueden ser contradictorias entre sí. El resultado de todas estas versiones no son el producto de verdades incontrovertibles y “objetivas” sino el resultado de la comunicación.

Podemos decir que un mensaje no queda absolutamente construido hasta que el destinatario lo interpreta y le asigna un sentido determinado, por esto digo que un mensaje debe considerarse como una “creación “ del destinatario.

Esta actividad “constructivista” que lleva a cabo el Público, es la que fundamenta nuestra postura acerca de que, en definitiva, el sentido de un mensaje es el que él le asigna y lo que él interpreta, interpretación que no siempre concuerda con el sentido mismo que pretendió darle el enunciador.

Desde nuestra postura, los públicos tienen un rol plenamente activo. Con esto quiero decir que los públicos deben con-



siderarse como un elemento “creativo” en el proceso de comunicación. Ellos no incorporan los mensajes tal como les llegan, sino que *los construyen* en base a una amplia multiplicidad de factores.

## 11. ¿QUÉ ES EL POSICIONAMIENTO?

**Posicionamiento** es un concepto que se origina a principios de la década del '70 a partir de los estudios de Al Ries y Jack Trout y lo podemos definir como el conjunto de actividades que se instrumentan con el propósito de conseguir una **posición valiosa** en la mente de los públicos.

Si tomamos conciencia de que las personas poseen determinados mapas de la realidad y logramos **posicionar** a la empresa, encuadrando a la comunicación dentro de estos esquemas de pensamiento de los públicos, tendremos —al menos— la oportunidad de establecer interacciones eficaces con ellos.

Al conocer los “mapas de la realidad de los públicos” podremos, entonces, identificar los criterios que ellos utilizan como categoría fundamental de análisis y determinar así, cuál es el encuadre comunicacional más adecuado.

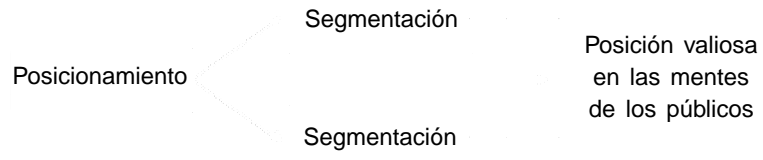
El **Posicionamiento** es la herramienta idónea para definir la información que puede resultar “procesable” para un público —desde sus propias expectativas—, con el objeto de saber desde dónde hemos de comunicarnos con él, a través de **mensajes que revistan valor** para dicho público.

El posicionamiento no “saca un concepto de la galera” estableciéndolo “a la fuerza” en la mente de los públicos, sino que su enfoque más bien se orienta a trabajar con aquello que ya está establecido en cada una de las mentes del público, procurando elaborar una *revinculación* en los conceptos preexistentes, obviamente, a favor de los propósitos corporativos.

El Posicionamiento es una macroactividad, orientada a articular dos actividades básicas: la Segmentación del Público y la Diferenciación de Mensajes Clave, con el objeto de crear una **posición valiosa** en las mentes de los públicos:

MÓDULO II - UNIDAD 2

---



## GLOSARIO

---

---

**Diferenciación:** poner en evidencia las características específicas de un producto, marca o empresa con el fin de distinguirlos de otros productos, marcas o empresas.

**Mapa de públicos:** documento con formato de grilla que se construye a modo de guía sintética para ordenar el escenario configurado por los diferentes públicos. Es un valioso auxiliar para diferenciar la gestión de la comunicación con cada público.

**Mensaje clave:** este concepto remite al resultado comunicacional esperado o mensaje síntesis respecto de un público. No es una pieza comunicacional concreta sino la explicitación de un propósito.

**Posicionamiento:** acción tendiente a definir un producto, marca o empresa en el marco de un determinado escenario competitivo.

**Público:** al (o a los) que está dirigido un mensaje.

**Segmentación:** operación que consiste en identificar los diferentes segmentos en los que se divide una población determinada, de acuerdo con criterios precisos, como por ejemplo edad, sexo, zona geográfica, nivel de ingresos, preferencias, expectativas, etc.

**Vínculo:** “Estructura compleja y dinámica que incluye a un sujeto y a un objeto, la interacción que hay entre ambos y en la que se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje”. (E. Pichon Rivière).

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. Explique los conceptos de vínculo y vínculo genérico.
2. Desde su punto de vista, ¿cuál es la importancia de las expectativas de los públicos?
3. ¿Qué entendemos por segmentación, por diferenciación y por posicionamiento?
4. ¿Qué es un Mensaje Clave?
5. Construya un modelo de Mapa de Públicos

## Unidad 3

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN CORPORATIVA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Lo real y objetivo es algo externo a la persona. A partir de lo vivenciado, la persona recrea lo real. En este sentido podemos decir que el mundo externo del cual tomamos conciencia, es una “realidad” mediatizada por nosotros mismos.

Cada uno de nosotros no reacciona ante una realidad neutral sino que nuestra apreciación está profundamente influida por la percepción y el procesamiento mental que llevamos a cabo respecto de dicha realidad.

Una imagen se forma a partir de percepciones e interrelaciones de pensamiento acerca de una entidad. Puesto que la persona actúa en base a su conocimiento subjetivo, su comportamiento dependerá en gran parte de sus imágenes previas.

Generalmente, así entendida se asocia la palabra “imagen” con un sentido peyorativo, como si se tratase de algo falso u opuesto a la verdad. Probablemente esta suposición se origine en la idea errónea de considerar el proceso de figuración de la imagen como algo absolutamente independiente de “lo verdadero”.

Como veremos en el desarrollo de esta unidad, desde nuestra perspectiva estratégica la imagen corporativa debe guardar una profunda relación con la realidad de la empresa.

Al finalizar el estudio de esta unidad, esperamos que usted haya aprendido:

- qué entendemos por imagen corporativa y cómo se gestiona
- cuáles son las investigaciones básicas en el campo de la imagen corporativa
- qué es y cuáles funciones cumple el área de comunicación en las empresas
- qué son las comunicaciones tácticas y qué es la gestión estratégica de la comunicación

## 2. LA IMAGEN CORPORATIVA

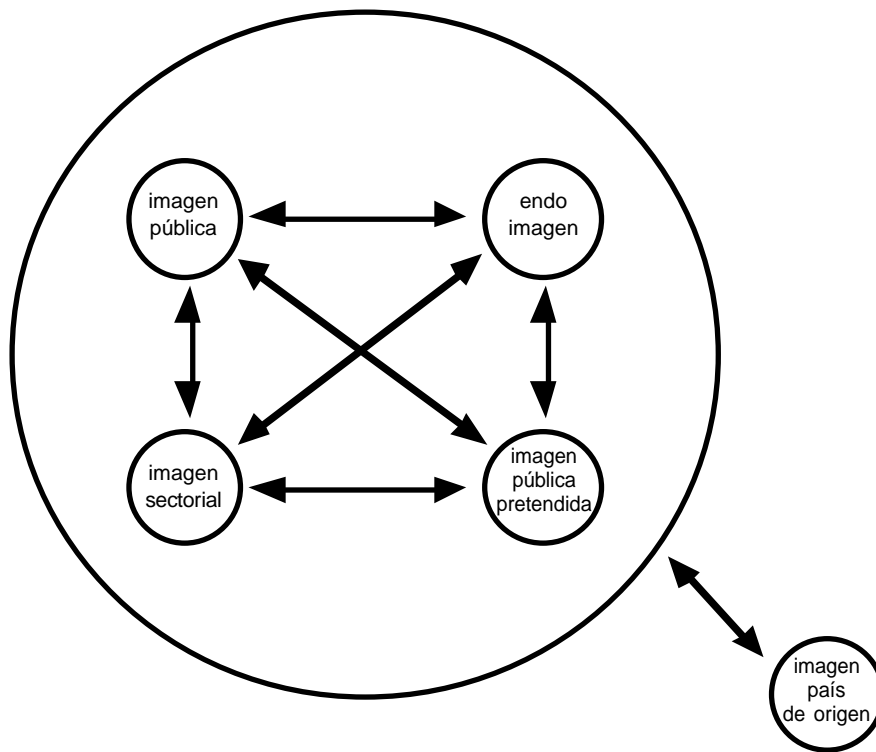
Desde nuestra visión, pensamos que no es del todo correcta la denominación “gestión de imagen” ampliamente generalizada. Puesto que la imagen corporativa es una construcción elaborada por el Público, no resulta posible gestionarla directamente sino indirectamente a través de la gestión de la comunicación corporativa. La *imagen corporativa* debe ser considerada, entonces, como una resultante de la gestión de la comunicación corporativa.

Ahora bien, el concepto de comunicación corporativa ya fue abordado en la Unidad 1 de este Módulo II, por eso ahora intentaremos esclarecer qué entendemos por imagen corporativa.

El concepto “imagen corporativa” comporta la articulación de, por lo menos, cinco subconceptos a saber:

- *imagen pública* (IP): síntesis interpretativa de la empresa que elabora el Público
- *endoimagen* (EI): síntesis interpretativa de la empresa, que elaboran exclusivamente los públicos internos
- *imagen pública pretendida* (IPP): síntesis interpretativa de la empresa que se pretende que elabore el Público
- *imagen sectorial* (IS): síntesis interpretativa que elabora el Público, acerca del sector competitivo al que la empresa pertenece. La IS casi siempre opera a modo de filtro, pero puede suceder que el Público pueda desprenderse en parte de su influencia y diferencie la IPP de la IS.

- a propósito de esto, ocasionalmente cuando la empresa opera en el extranjero y el campo de indagación se produce en un país anfitrión, aparecerá en escena una quinta imagen: la *imagen país de origen* (IPO), esto es, la síntesis interpretativa que elabora el Público en el país anfitrión, acerca del país de origen de la empresa:



Enunciamos estas “cuatro o cinco imágenes”, según el caso, como categorías de análisis de la imagen corporativa, y así deben ser conceptualizadas. Todas tienen que ver con todas y cada una posee elementos de las otras. El motivo por el cual no se graficaron envolventemente (por ejemplo la IS envolviendo a la IP), es por-

que pretendemos diferenciar los análisis que surjan de cada nivel de abordaje.

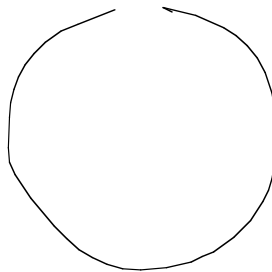
La existencia de estas “cuatro imágenes” nos explica el por qué de la incoherencia de muchas empresas a la hora de definir la IMAGEN CORPORATIVA. Sucede que cuando le solicitamos a varios ejecutivos de una misma empresa que definan la imagen corporativa, suele ocurrir que algunos responden desde la (IP), otros desde su (EI) y otros desde la (IPP).

### 3. LA IMAGEN COMO RESULTANTE GESTÁLTICA

Desde una concepción gestáltica, la imagen es un proceso de conceptualización llevado a cabo por el Público, quien metaboliza un conjunto de estímulos transmitidos por la corporación.

Desde nuestra concepción constructivista, estamos convencidos de que el Público tiene un protagonismo fundamental en lo que se refiere a la imagen como una resultante. Es decir, que una parte decisiva del resultado no depende del estímulo en sí, sino del proceso de conceptualización que elabora el propio Público.

Para explicar esto, observemos la siguiente figura:



Seguramente la mayoría de quienes observan el dibujo anterior, lo conceptualiza como una circunferencia. Sin embargo, si nos atenemos a la definición estricta de lo que es una circunferencia —línea curva, continua y cerrada, formada por puntos equidistantes a uno central— comprenderemos que en verdad el dibujo es una figura que se asemeja a una circunferencia pero que no lo es.

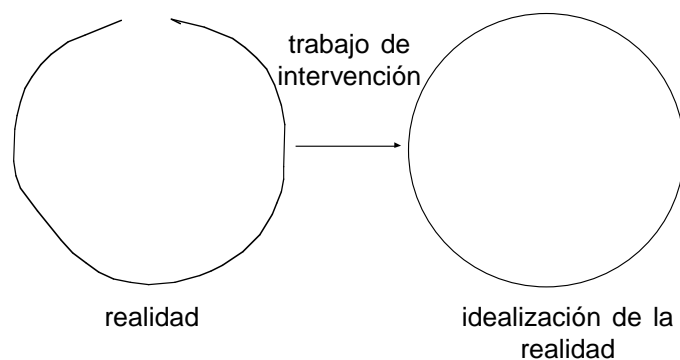


Este fenómeno de la “circunferencia que no lo es” nos explica la “ley gestáltica de la pregnancia”, según la cual el cerebro conceptualiza a los estímulos a través de las ideas y conceptos que ya están previamente instalados en nuestra memoria.

Así nos resulta más simple conceptualizar la figura —muy imperfecta con respecto a lo que en verdad sería una circunferencia— como el equivalente estructural “circunferencia” que guardamos en nuestro cerebro.

Desde luego que este fenómeno de “la circunferencia que no lo es” exige que exista cierta similitud estructural entre el estímulo y el correspondiente equivalente “alojado” en nuestro cerebro. Si el estímulo es poco equivalente la probabilidad de tal conceptualización será escasa; en cambio, si existe mayor similitud (isomorfismo), la probabilidad de conceptualización será mayor.

Con esto estamos afirmando que ningún trabajo corporativo ni el trabajo de síntesis de los públicos (a no ser que se trate de públicos psicóticos), conseguirán configurar una imagen de algo que no lo es. Por esto es que no sólo debemos trabajar con instrumentos de “idealización”, sino que además procuramos llevar a cabo un abordaje de la “realidad” para que a partir de esta “realidad”, podamos trabajar en dirección de una “idealización de esa realidad” y no de otra:



Como queda explicitado, siempre debemos intentar trabajar a partir del material surgido de la realidad corporativa y optimizarlo.

El fenómeno de la “circunferencia que no lo es” sirve como modelo de explicación del fenómeno de la configuración de la imagen pública.

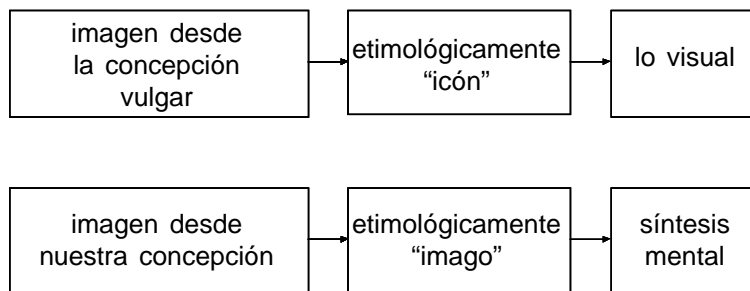
La imagen pública es un concepto configurado en la mente del Público. Por eso no lo denominamos “imagen **de** empresa”, puesto que en verdad la imagen no es “de la empresa” sino “del Público” acerca de ella.

A partir de la percepción particular de cada público y en base al material previo que hay en sus mentes, éstos elaboran ciertas correcciones sintetizando todo el material en una resultante determinada. A esta resultante determinada la denominamos imagen.

#### 4. LA IMAGEN ES MUCHO MÁS QUE UNA PERCEPCIÓN

El concepto de imagen al que adherimos no se corresponde con la acepción visual (etimológicamente del griego eikón [icón]) que se utiliza habitualmente, sino con la acepción de *imago* en tanto “imagen mental”.

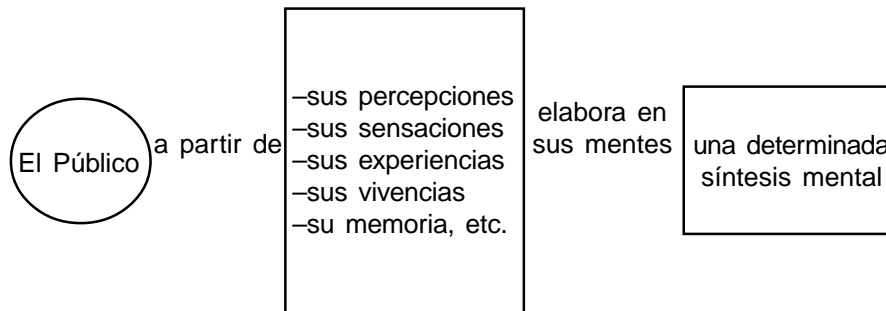
Sintéticamente:



A propósito de la aclaración anterior, quienes operan en el campo de la imagen, suelen reducir esta problemática a “la *percepción* que los públicos tienen de la empresa”, suponiéndose de esta manera que la imagen es sólo un resultado perceptivo.

Este punto de vista incorrecto trasciende de ser meramente expresivo y puede generar un error en el abordaje operacional. Así, es muy común que al llevar a cabo una “investigación en el campo de la imagen”, el operador se concentre en investigar “la percepción pública” en vez de la “**síntesis mental que se opera en la mente del Público a partir de esa percepción pública y de otros factores**”.

Al igual que la memoria, las sensaciones, experiencias y vivencias entre otras cuestiones, la percepción es sólo un elemento más de entre todos los factores implicados en la configuración de la imagen, como se puede ver en el siguiente esquema:



La génesis de la imagen es el punto en el cual el Público percibe y procesa un conjunto de estímulos, elaborando en sus mentes una síntesis que instaura un determinado imaginario colectivo.

## **5. FACTORES MENTALES QUE INTERVIENEN EN LA CONFIGURACIÓN DE LA IMAGEN**

El proceso acumulativo de la configuración de la imagen pública por parte del Público está afectado por los siguientes factores, como consecuencia de los procesos mentales:

- *Exposición selectiva*

En general las personas tienden a exponerse a aquellos mensajes que están de acuerdo con sus intereses y expectativas preexistentes.

La consecuencia de la exposición selectiva por parte del Público nos está remarcando la necesidad de utilizar como portadores de nuestros mensajes, a aquellos vehículos representativos de los intereses del Público.

- *Percepción selectiva*

Las personas, consciente o inconscientemente, evitan los mensajes que son contrarios a sus intereses. Si no pueden eludirlos, con frecuencia no los perciben, los modifican o reinterpretan, para acomodarlos a sus propias posturas e intereses. Las percepciones están influidas, en mayor o en menor medida, por aquello que las personas desean percibir y por lo que habitualmente han percibido y así se han acostumbrado a percibir.

Esta consecuencia nos está señalando la necesidad de construir los mensajes en base a los intereses del Público y las expectativas que de ellos se derivan.

- *Memorización selectiva*

En el proceso de configuración de la imagen, el tiempo es un factor dialéctico.

Por un lado como lo hemos visto anteriormente, es una condición del proceso de configuración de la imagen corporativa, ya que ésta es configurada por el Público a través de diversas acciones sostenidas en el tiempo. Pero por otro lado, propicia la función de olvido. Entonces en todo programa, debemos tener en consideración que si bien la duración es un elemento que no puede desvincularse del proceso, asimismo el tiempo ejerce una acción desgastadora. La imagen corporativa se configura a partir de un proceso de acumulación y sedimentación de los elementos que el Público percibe, y la memoria acumulativa está sometida a un proceso de olvido.

El olvido ejerce su efecto sobre el Público a través del tiempo, lo que justifica el diseño de programas de manera tal que cada campaña que lo conforma y cada mensaje se continúe en los siguientes. Así, cada percepción en su estado residual, es renovada con el añadido de un nuevo mensaje, antes que el recuerdo del primero se extinga.

El Público olvida con mayor velocidad los mensajes que no se corresponden con sus intereses o que se les oponen.

- *La capacidad receptora limitada del Público*

La masificación del consumo, el incremento de la competitividad y el advenimiento de nuevos sistemas y medios de comunicación, son algunas de las causas que generan estridencia y saturación informativa.

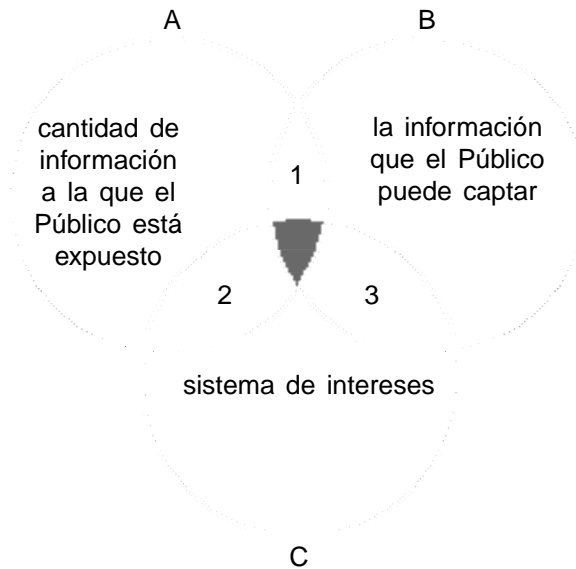
El Público está expuesto a una hiperestimulación de diversos signos que producen un alto grado de desorden y complejidad comunicacional.

Los enunciadores que concurren en el campo social, han de competir ferozmente para ganar la atención del Público.

El aparato perceptivo de los seres humanos posee una capacidad de recepción limitada. Los seres humanos no podemos dar cuenta de todos los mensajes a los que estamos expuestos, por lo que hemos de elaborar una “forzosa selección” de los estímulos. En esta selección, las expectativas de los públicos juegan una importancia fundamental.

Podemos graficar los principales condicionantes que se articulan en la exposición de los públicos ante la información. El gráfico se concentra en tres variables:

- la cantidad de información a la que el Público está expuesto, que como hemos visto es excesiva (círculo A)
- la capacidad receptora limitada, o sea los mensajes que el Público puede captar (círculo B)
- los sistemas de intereses del Público (círculo C)



La zona 1 representa la información a la que el Público está expuesto, pero que no se corresponde con sus intereses.

La zona 2 representa la información que si bien se corresponde con los intereses del Público, no puede ser captada por éste debido a su capacidad receptora limitada.

La zona 3 representa la información que se inscribe en los intereses del Público y asimismo puede ser recibida por éste, pero es una información que no está a su alcance. En la zona 3, la empresa puede intensificar sus esfuerzos en comunicación.

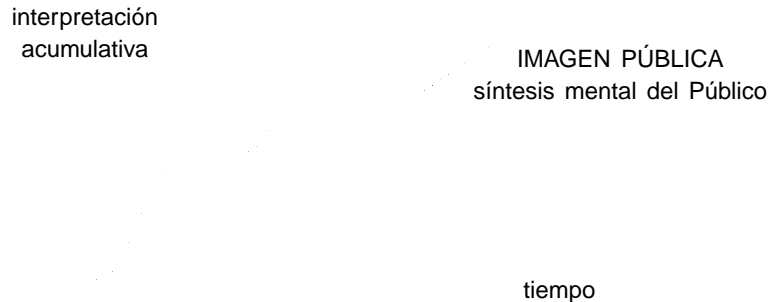
Por último, la zona sombreada, que representa la intersección de los tres círculos, señala la información efectivamente capitalizable (“procesable” por el Público, puesta a disposición del Público y pertinente a sus intereses).

## 6. EL PROCESO DE CONFIGURACIÓN DE LA IMAGEN

Como hemos afirmado, la imagen pública no es el resultado de una percepción puntual sino de un conjunto de percepciones

acumuladas y a partir de las cuales el Público elabora una síntesis determinada. A partir de esto podemos decir que la configuración de la imagen, es el producto de un proceso fundamentalmente acumulativo y en gran medida aleatorio.

En un gráfico semejante a un campo de fuerzas, vemos “la imagen pública” como resultante de los factores “interpretación acumulativa” y “tiempo”:



Aunque en las mentes del Público, la configuración de la imagen pública emerge como una resultante global e ininterrumpida como muestra el gráfico, en verdad se trata de un proceso fragmentario y discontinuo:

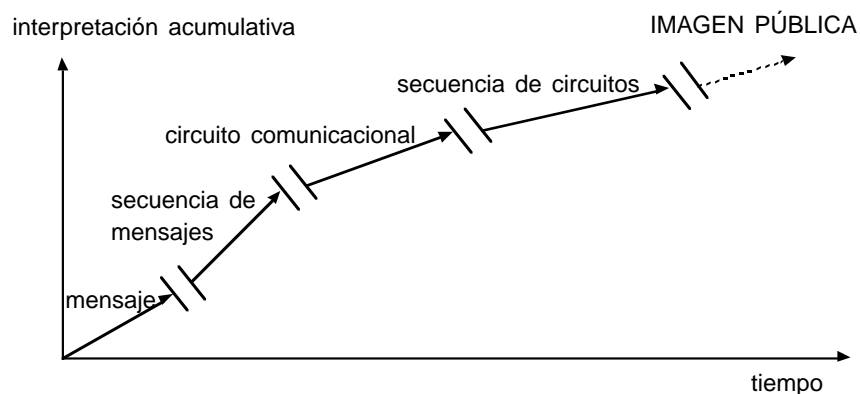
- *fragmentario*: está compuesto por una serie de informaciones diversas, las que son interpretadas, cotejadas y asociadas con las preexistentes
- *discontinuo*: acontece en diversos momentos, espacios y circunstancias

Para que podamos entender mejor este proceso, lo analizaremos articulándolo con la idea de circuito comunicacional expuesto en la Unidad 1 del Módulo II.

Si partimos de la unidad más simple de este proceso —un mensaje— observaremos que un conjunto de ellos configuran una secuencia de mensajes que progresivamente van conformando un circuito comunicacional.

Al circuito comunicacional le suceden otros, generándose así una secuencia indefinida de circuitos.

En el siguiente gráfico podemos observar simplificadaamente el proceso acumulativo de la configuración de la imagen pública, articulado con la idea de circuito comunicacional:



## 7. EL GRADO DE INCLINACIÓN

Lo que venimos tratando, lo podríamos sintetizar diciendo que el proceso acumulativo de la configuración de la imagen depende de diversas cuestiones, entre las cuales queremos llamar la atención sobre las siguientes:

- el grado de saturación existente en el ecosistema comunicacional
- la persona selecciona aquellos mensajes que prefiere percibir
- para que el Público pueda asociar todos nuestros mensajes entre sí y el proceso acumulativo resulte satisfactorio, es necesario que exista un alto grado de coherencia entre los mensajes
- las personas olvidan una gran cantidad de los mensajes que perciben, esto es, se produce una retención selectiva de la información

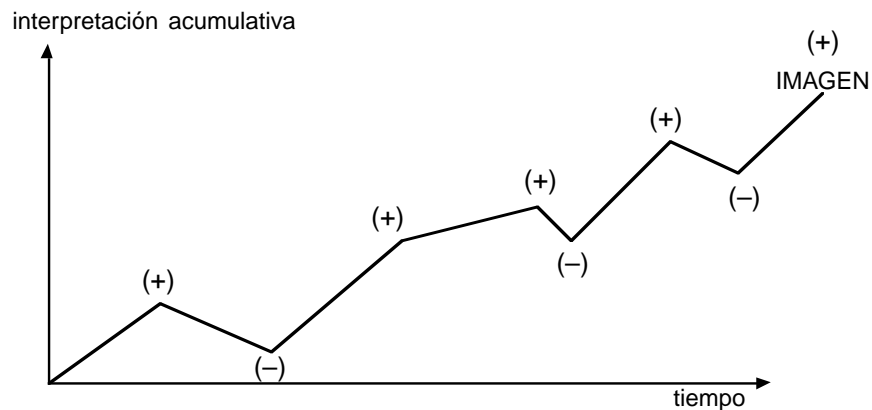


- se debe determinar la tasa de repetición exacta de los mensajes, de manera que éstos consigan un grado de fijación óptimo y no generen saturación en el Público.

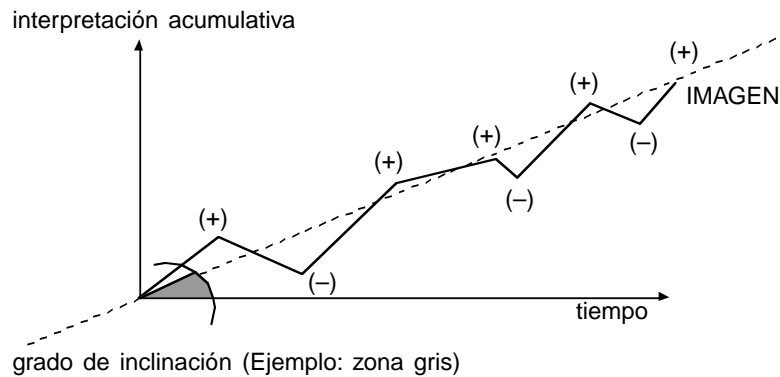
A partir de esto podemos decir que el proceso de interpretación acumulativa no es un ejercicio de simple depósito “bancario” de la información, sino que pasa por un procesamiento en las mentes del Público. Esta acumulación puede resultar positiva o negativa (no en el sentido de bueno o malo):

- acumulación positiva: cuando el proceso se conforma a partir de informaciones concordantes, la resultante se expresa mediante una suma (+)
- acumulación negativa: cuando el proceso se conforma a partir de informaciones discordantes, la resultante se expresa mediante una resta (—)

Gráficamente:



Asimismo podemos determinar el grado de inclinación (predominantemente positiva o predominantemente negativa) del proceso acumulativo de la configuración de la imagen pública, como se ve en el siguiente gráfico:



Concluyendo, desde nuestra concepción el Público es quien verdaderamente, a partir de sus interpretaciones, configura la imagen corporativa.

## 8. LAS INVESTIGACIONES BÁSICAS EN EL CAMPO DE LA IMAGEN

Cada empresa es única, al igual que sus necesidades —y sus presupuestos—. Si bien no podemos exponer métodos de investigación de aplicación universal, en su defecto elaboraremos una enunciación de los métodos más comúnmente utilizados.

Vamos a diferenciar lo que generalmente se entiende por “investigación de imagen” de lo que entendemos nosotros desde nuestro marco.

A menudo se denominan “investigación de imagen” aquellos estudios acerca de los instrumentos de la identificación físico-visual (logosímbolos, gamas cromática, heráldica, interiorismo, arquitectura, etc.). Se trata de estudios complejos, algunos de ellos por ejemplo utilizan el taquitoscopio, que es un instrumento para “medir” el movimiento de los ojos ante un estímulo. También se realizan, entre otros, estudios acerca de la recordación del logosímbolo y su pregnancia.

Para nosotros estos estudios descriptos anteriormente no pertenecen al ámbito de la “imagen corporativa”, sino al ámbito

de la “comunicación corporativa” y más específicamente al área de “Comunicación de Diseño”.

Nosotros entendemos que el campo de investigación de la imagen corporativa es aquel que *indaga estrictamente la síntesis mental que elabora el público en relación a la empresa.*

Los instrumentos para investigar el campo de la imagen corporativa, pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- instrumentos informales
- instrumentos cuantitativos
- instrumentos cualitativos

Pasamos a tratar cada uno de ellos:

*a. Instrumentos informales*

Son instrumentos que no están regidos ni por un “método científico” de investigación, ni por un método cuantitativo. Atención: los hallazgos obtenidos a través de estos instrumentos no tienen valor estadístico y preciso, sino sólo valor de información básica general, ya que permiten recopilar información útil y apropiarse de un panorama general de la situación a ser investigada de manera rápida y con un bajo costo.

Entre los instrumentos informales más utilizados encontramos los siguientes:

- contactos informales con miembros de diversos públicos
- panel de expertos. Se convoca a un grupo de expertos en el tema que se desea investigar, con el objeto de que aporten su punto de vista
- análisis de la correspondencia
- informes de quienes interaccionan directamente con diversos públicos (por ejemplo vendedores)
- buzón de sugerencias, etc.

*b. Instrumentos cuantitativos*

Se trata de aquellos instrumentos que permiten arribar a resultados más precisos y en cierta medida más confiables. Se caracterizan por estudiar la realidad, traduciéndola en resultados conceptuales con valor numérico. Los instrumentos cuantitativos, cuando están adecuadamente instrumentados permiten obtener datos precisos, válidos y confiables.

Los instrumentos cuantitativos más utilizados en el campo de la imagen son:

- índice de notoriedad
- índice de contenido
- índice de motivación

- *Índice de notoriedad*

Son aquellos estudios que indagan acerca del conocimiento que el Público posee sobre una empresa.

Generalmente están referidos a investigar el conocimiento del nombre y/o de las actividades que la empresa realiza.

Pueden ser realizados con modalidad espontánea o asistida.

En la modalidad espontánea, se le solicita a la persona que mencione nombres de empresas de un determinado sector, por ejemplo: “¿Aunque sólo sea por el nombre, qué empresas de supermercados conoce usted?” Se explicita “aunque sólo sea por el nombre” ya que algunos pueden considerar que “conocer” una empresa es haber tenido una experiencia concreta con ella, y este punto aquí no cuenta. En esta modalidad espontánea es importante registrar el orden en que las personas mencionan los nombres.

En la modalidad asistida, a la persona se le expone una lista de empresas y se le solicita que indique cuáles de ellas conoce:

	sí	no
Empresa 1		
Empresa 2		
Empresa 3		
Empresa 4		
Empresa 5		

Este mismo listado, puede ser enriquecido solicitando que la respuesta sea expuesta en una escala de conocimiento como la siguiente:

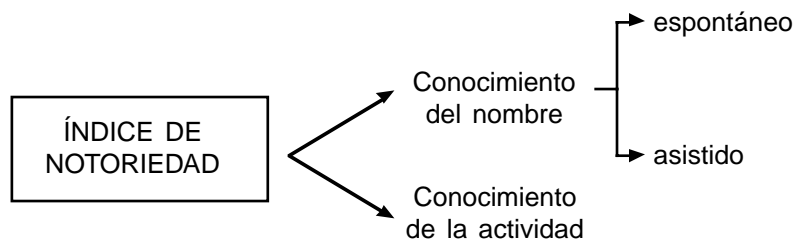
	no conocida	poco conocida	bien conocida	muy conocida
Empresa 1				
Empresa 2				
Empresa 3				
Empresa 4				
Empresa 5				

En ocasiones, además de los nombres de empresas verdaderas se agregan otros inventados de empresas que no existen, con el propósito de poder considerar el nivel de sinceridad de las respuestas

Hemos dicho que otro aspecto que se estudia en las investigaciones de notoriedad, es el referido al conocimiento del Público acerca de cuáles son las actividades que la empresa realiza. Con este propósito se puede diseñar un formulario que exponga diferentes actividades, para que el encuestado señale aquellas en las que supone que la empresa se desempeña:

Petrolera	
Servicios Financieros	
Servicios Bancarios	
Construcciones	
Otras	

En consecuencia, el índice de notoriedad puede ser resumido así:



Las investigaciones de notoriedad se ocupan del nivel de conocimiento que el Público posee acerca de la empresa, y no de

sus actitudes con respecto a dicha empresa. Tener mucha notoriedad no es bueno ni malo por sí mismo. La empresa puede alcanzar mucha notoriedad por una excelente gestión o por constantes denuncias de contrabando. Y esto no lo aborda el índice de notoriedad, ya que no se discrimina ni la dirección ni la intensidad de la imagen

- *Índice de contenido*

El índice de contenido, precisamente se ocupa de la dirección y la intensidad de la imagen, por lo que aborda las actitudes del Público hacia la corporación.

Uno de los métodos más utilizados para abordar el índice de contenido es el conocido como “Diferencial semántico”, mediante el cual al entrevistado se le presenta un conjunto de adjetivos antitéticos y separados por una escala compuesta por siete posiciones. Cada una de estas posiciones indica una intensidad a favor de cada adjetivo y el centro de la escala representa la intensidad neutral. Por ejemplo:

	3	2	1	0	1	2	3	
Tradicional								Moderna
Eficiente								Ineficiente
Rentable								No rentable
Low-Tech								Hi-Tech
Otros								

Para confeccionar este tipo de cuestionarios, es conveniente que los adjetivos que pueden resultar positivos o negativos, sean colocados opositivamente a la izquierda y a la derecha; así alter-

MÓDULO II - UNIDAD 3

---

nando la posición de los adjetivos positivos y negativos, se evita la “respuesta automática” y se induce al encuestado a que aplique una mayor reflexión.

Otro de los métodos utilizados para investigar el índice de contenido es la “Escala de calificación”; en este caso se solicita al encuestado que califique una determinada acción en una escala del 1 al 10, en donde 1—2 es muy malo, 3—4 es malo, 5 es regular, 6 es bueno, 7—8 es muy bueno, 9—10 es excelente. Por ejemplo:

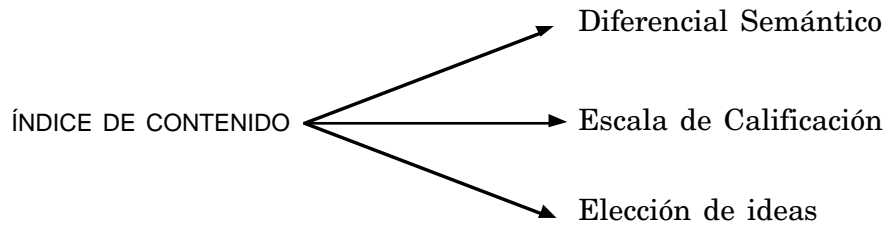
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Buena Atención al público										
Garantía										
Rapidez										
Servicio										
Otros										

Otra opción puede ser la denominada “Elección de ideas”, por la cual se confecciona un listado que contiene diferentes ideas y al entrevistado se le solicita que señale aquellas ideas que asocia con la empresa. Por ejemplo:



Es una empresa tecnológicamente avanzada	
Es una empresa orientada al servicio al cliente	
Es una empresa confiable	
Es una empresa líder	
Otros	

Sintetizando, el índice de contenido se puede abordar como sigue:



Para cualquiera de los casos, en la confección de estos formularios correspondientes al índice de contenidos, conviene que los adjetivos que serán expuestos, sean escogidos cuidadosamente teniendo en cuenta los propósitos que rigen la investigación.

- *Índice de motivación*

El índice de motivación indaga acerca de aquello que resulta más importante para el Público. Al entrevistado se le realiza una pregunta del tipo “¿Qué aspectos considera más importantes para evaluar una empresa, por ejemplo una automotriz?”.

Esta indagación puede ser espontánea o asistida.

MÓDULO II - UNIDAD 3

En la modalidad espontánea el interrogado se responderá, mencionando por orden de importancia, los aspectos prioritarios para él:

1	¿?
2	¿?
3	¿?
4	¿?
Otros	¿?

En la modalidad asistida, el interrogado debe elegir entre un listado, aquellos aspectos que se consideran prioritarios a la hora de evaluar la empresa y enumerarlos en base a la prioridad que se les asigna. Asimismo se le puede otorgar la posibilidad de agregar otros aspectos no incluidos en el listado confeccionado por la empresa:

	orden de prioridad
Tecnología	
Servicio Post-venta	
Garantía	
Confiabilidad	
Prestigio	
Otros	
¿?	

El estudio del índice de motivación, se complementa, interrogando al entrevistado acerca de las causas que motivan el orden escogido.

En síntesis, al conocer los índices de notoriedad, contenidos y motivación, la empresa puede determinar la dirección, la intensidad y las causas que motivan la imagen corporativa.

*c. Instrumentos cualitativos*

Los instrumentos cualitativos son procedimientos de investigación que toman como fuentes de datos a las conductas directamente observables. En el caso de la investigación en el campo de la imagen, estos instrumentos permiten conocer metódicamente, las ideas que el Público posee acerca de la empresa. Por eso las conclusiones que arrojan estas investigaciones son de índole comprensiva.

Más allá de que los instrumentos cualitativos constituyen un método de investigación en sí mismo, generalmente representan el punto de partida más indicado para cualquier investigación con instrumentos cuantitativos, sobre todo en el caso de los índices de contenido y motivación. A partir de los instrumentos cualitativos podemos arribar a la confección de los cuestionarios correspondientes a las investigaciones cuantitativas.

En mi experiencia, siempre y cuando sean elaborados de manera idónea, estos instrumentos arrojan hallazgos muy valiosos y en ocasiones más reveladores que los instrumentos cuantitativos. El elenco de elementos cualitativos es el siguiente:

- observación participante
- entrevistas personales (“One-on-ones”)
- grupos de foco (“Focus Groups”)

• *Observación participante*

Se trata de una observación participante que el investigador (o equipo investigador), lleva a cabo de manera directa en el campo de indagación (por ejemplo en el seno de la empresa) por un período determinado de tiempo.

En la observación participante, el observador puede o no llevar a cabo las mismas tareas técnicas que realizan las personas observadas.

- *Entrevistas “One-on-ones”*

Se trata de entrevistas personales a referentes significativos para los propósitos de la investigación. Estas entrevistas permiten abordar un amplio espectro temático con gran profundidad.

Si las circunstancias así lo permitieran, conviene llevar un registro grabado en cinta. Asimismo se deberá evaluar la participación de dos observadores asistentes, los cuales podrán elaborar, cada uno por separado, un protocolo de la información recopilada en la entrevista.

El secreto del éxito de las entrevistas “One-on-ones”, radica entre otras cosas en lo siguiente:

- análisis previo de la situación
- selección adecuada de los entrevistados
- pertinencia de la guía para la entrevista
- capacidad del entrevistador para crear una atmósfera adecuada
- análisis pertinente de los hallazgos

- *Grupos de Foco (“Focus Groups”)*

Según mi experiencia, el método de Grupos de Foco (“Focus Groups”), es el que mejor posibilita la indagación, exploración y descubrimiento de temas relevantes. En los Grupos de Foco, un coordinador administra la operatividad de un grupo de aproximadamente 10 participantes, orientado a la discusión de determinados temas pertinentes a los propósitos de la investigación. El éxito de los resultados de la investigación, dependerá de estos factores:

- definición de los objetivos de la investigación
- definición del perfil de los participantes
- guía de discusión
- coordinación grupal
- el marco referencial del investigador (aspecto fundamental), es decir, desde dónde se investiga, porque es desde ese lugar que también se elaborarán las hipótesis y los hallazgos.

## 9. EL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

A medida que las empresas van tomando conciencia de la importancia de la función comunicación, se va observando la necesidad de optimizar las estructuras operantes del área.

En general existen cuatro variantes relevantes:

- la función comunicación es asignada como responsabilidad adicional a algún departamento, gerencia o Dirección. Desde esta perspectiva, la función comunicación puede ser asignada al área de publicidad, marketing, ventas, recursos humanos, etc.
- se nombra un comité compuesto por los principales responsables de las diferentes áreas
- se contratan los servicios externos de una empresa consultora, a la que se le deposita la responsabilidad de la comunicación
- la empresa posee un área específica que se encarga de gestionar la problemática comunicacional de manera global

Cuando la función comunicación es asignada como responsabilidad adicional a algún departamento, gerencia o Dirección, se corre el riesgo de que dicha función comunicación se convierta en un elemento secundario y supeditado a los objetivos particulares de dicho departamento, gerencia o Dirección.

Formar un comité tampoco constituye una alternativa óptima, ya que quienes lo componen deben prestar atención antes a las problemáticas relativas a sus áreas específicas que a la comunicación. Los integrantes del comité, difícilmente pueden contar con el tiempo y los conocimientos que la función comunicación demanda.

Las alternativas más válidas son las que consisten en contratar los servicios externos de consultoría en comunicación y contar con una estructura interna, opciones que no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchas de las empresas más importantes cuentan con una estructura interna que se ocupa de la comunicación y además contratan los servicios de empresas consultoras.

Se está generalizando la noción de “Dircom”, una denominación de origen francés que designa al responsable máximo de la comuni-

cación en el seno de una empresa. La función fundamental de un Dircom consiste en traducir la estrategia corporativa en términos de imagen para desarrollarla a través de la gestión comunicacional.

Resulta sumamente complicado definir el perfil curricular concreto que garantice la correcta traducción de la estrategia corporativa en términos de imagen y que además posea un cabal conocimiento acerca de la comunicación en todo su amplio espectro. Esta complicación queda explicitada al observar la curiosa y amplia variedad de perfiles profesionales, de quienes están a cargo de las áreas de comunicación. Un estudio realizado por el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional(\*) entre las principales empresas que operan en la República Argentina, arroja este resultado:

Profesión	Total	%
Abogado	10	20
Ingeniero	8	15
Publicitario	7	13
Administrador de empresas	6	12
Contador Público	3	6
Relaciones Públicas	2	4
Sociólogo	2	4
Comercialización	2	4
Relaciones Humanas	1	2
Ciencias Políticas	1	2
Ciencias Económicas	1	2
Piloto Comercial	1	2
Ciencias de la Comunicación	1	2
Arquitecto	1	2
Letras	1	2
Economía	1	2
Diseño Gráfico	1	2
N/C	2	4

(\*) El relevamiento del estudio se realizó durante los meses de mayo, junio y julio de 1995 a través de 900 cuestionarios enviados por correo y fax. La muestra está constituida por 51 empresas que en 1994 tuvieron una facturación

Fundamentalmente desde la experiencia europea, al Dircom le corresponden las siguientes actividades generales:

- Elaboración del Manual de Gestión Comunicacional, el cual consiste básicamente en un documento que contiene las normas que regulan la función comunicación. Este manual puede incluir los siguientes puntos:
  1. plan estratégico (a un plazo aproximado de cuatro años)
  2. estructura de la Dirección de Comunicación
  3. normas generales de comunicación
  4. configuración del mapa de públicos
  5. plan Anual de ComunicaciónEl Manual de Gestión Comunicacional debe ser confeccionado de acuerdo a las particularidades de cada empresa.
- Asumir el rol de portavoz de la empresa en el seno de ésta y hacia el exterior. Esta responsabilidad puede ser compartida únicamente con el Presidente o con el Director General según corresponda.
- Confeccionar el programa de comunicación personal del Presidente de la compañía. El Dircom deberá planificarle sus intervenciones públicas como así también suministrarle todos los indicadores necesarios para orientar positivamente sus mensajes. En ocasiones, el Dircom asimismo supervisa —en el aspecto comunicacional— al gabinete del Presidente.

---

conjunta que supera los 30.000 millones de pesos y cuya dotación total de personal es de alrededor de 160.000 personas.

La nómina de las empresas participantes es la siguiente: Acindar, Aerofarma Laboratorios, Aerolíneas Argentinas, Alba, Alpargatas, Arcor, Austral, Autolatina, Avon, Banco de Boston, Banco de Galicia, Banco del Sud, Banco Río, Banco Shaw, Bayer, Bodegas y Viñedos Santa Ana, Citibank, Coca Cola, Corporación Antiguo Puerto Madero, Corporación Cementera Argentina, Cusenier, Diners, Dupont, Edenor, Edesur, Esso, Gatic, H.C.A (Hyatt Hotel), Hoechst Argentina, IBM, ICI Química, Liquid Carbonic, Metrogás, Nobleza Piccardo, Osram, Otis, Peñaflo, Pepsi Cola, Petroquímica Bahía Blanca, Petroquímica Comodoro Rivadavia, Philip Morris, Quilmes, Refinerías de Maíz, Sebastián Maronese e Hijos, Shell, Sideco Americana, Siemens, Telecom Argentina, Telefónica de Argentina, Transportadora de Gas del Sur, YPF .

MÓDULO II - UNIDAD 3

No obstante este resumen global de tareas, el estudio anteriormente mencionado expone la variedad y complejidad de algunas de las actividades que se desarrollan en el área de comunicación. A modo de reflexión se preguntó: “De las siguientes funciones, ¿cuáles están a cargo del área?” y las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

Funciones	Total	%
Publicidad Institucional	49	96
Relaciones Públicas	47	92
Prensa	46	90
Relaciones Gubernamentales	40	78
Lobbying	30	59
Publicidad Comercial	26	51
Comunicación Interna	22	43
Promoción	22	43

Otras funciones no indicadas en la tabla anterior, suelen ser las que se mencionan a continuación:

Funciones	Total	%
Programas para la comunidad	3	6
Customer Relations	3	6
Eventos	2	4
Política ambiental	2	4
Desarrollo de imagen	2	4
Asesoramientos	1	2
Estudios de Mercado	1	2
Auditoría de Venta	1	2
Vocero ante los medios	1	2
Marketing	1	2
Marketing Integrado	1	2



Marketing Communications	1	2
Media Training	1	2
Donaciones	1	2
Acuerdos Regionales	1	2
Planeamiento	1	2
Relaciones Laborales	1	2
Issue Management	1	2
Relaciones con las Cámaras		
Empresarias	1	2
Exposiciones y Congresos	1	2
Seguridad, Intendencia y Automotores	1	2
Relaciones industriales	1	2
Proyectos Comunitarios	1	2

Para poder llevar a cabo una gestión competitiva, el área de comunicación debe ser jerarquizada. El estudio demuestra que en muchas de las empresas más importantes, la función comunicación goza de un alto grado de jerarquización. En nuestro estudio, se indagó acerca de a quién reporta el responsable de la comunicación, y los resultados fueron los siguientes:

El responsable de la comunicación reporta al/ a la	Total	%
Presidente	31	61
Gerente general	11	21
Gerencia comercial	3	6
Directorio	1	2
Gerente de recursos humanos	1	2
Dirección de marketing	1	2
Dirección de finanzas	1	2
Asesoría de gerencia general	1	2
Gerencia de planeamiento	1	2

El estudio arroja que el 84% (el 61% reporta al Presidente, el 21% a la Gerencia general, el 2% al Directorio) de estas empresas parecen estar de acuerdo con nuestra postura de asignarle una alta jerarquía a la función comunicación.

La función global de una Dirección de Comunicación debería estar orientada hacia el logro de que la empresa alcance sus objetivos con el apoyo máximo posible y una oposición mínima por parte de los públicos.

Para poder llevar a cabo semejante propósito, la clave de la gestión en comunicación es la sinergia.

La sinergia en comunicación se logra a través de estos factores:

- precisión: tener en claro qué propósitos se persiguen, esto es, hacia dónde la empresa está apuntando. A partir de esto se podrá definir *qué* es lo que pretendemos comunicar
- claridad: una vez esclarecidos los propósitos y definido qué es lo que queremos comunicar, se deberán construir mensajes que resulten ser claros para que los públicos entiendan aquello que pretendemos
- coherencia: el repertorio total de mensajes deberá ser coherente; no podemos decirle una cosa a un público y otra totalmente contraria a otro.

## **10. LA COMUNICACIÓN COMO ÁREA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN**

Desde nuestro marco referencial hacemos una distinción conceptual entre las comunicaciones tácticas y la comunicación como área estratégica de gestión

Denominamos “comunicaciones tácticas”, a todas aquellas acciones que provienen de las diferentes técnicas y que en el marco de la gestión comunicacional corporativa cumplen una función primordialmente operacional, táctica, tales como:

- las relaciones públicas
- la publicidad

- la promoción
- el diseño
- la difusión periodística
- el lobbying, etc.

(El concepto de técnicas de comunicación fue abordado en la Unidad 1 del Módulo II)

La gestión estratégica de la comunicación procura articular inteligentemente a todas las comunicaciones tácticas.

Entendemos la gestión estratégica de la comunicación como el exponente de una “categoría lógica superior” respecto de la correspondiente a la gestión de las comunicaciones tácticas. Pero cuidado: bajo ningún concepto esto debe ser interpretado como un menosprecio por las comunicaciones tácticas.

Las comunicaciones tácticas cumplen un rol importantísimo, ya que ellas encarnan los *instrumentos* mediante los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico. Es imposible alcanzar el fin estratégico sin la implementación de las acciones comunicacionales tácticas.

Como expuso Karl von Clausewitz: “Incurrimos en un error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos”

En verdad, cuando hablamos de gestión estratégica de la comunicación, sólo pretendemos instaurar un marco para la gestión articulada e inteligente de las comunicaciones tácticas.

Si cada una de las comunicaciones tácticas comprenden y asumen la función que les corresponde respecto de las restantes, se podrá lograr una complementación recíproca sumamente beneficiosa para la “salud de la empresa”. Pero si cada una pretende sustituir a —y transformarse en— la **función estratégica** en sí, se correrá el riesgo de que se produzcan graves incongruencias de orden lógico e instrumental.

Sólo aquel estratega con un conocimiento acabado y familiar de lo que acontece en el “campo de batalla”, está en condiciones

de desarrollar una estrategia orientada hacia los buenos resultados. El profundo conocimiento de la táctica contribuye al desarrollo de la estrategia.

Cualquiera sea la acción comunicacional que una empresa intenta desarrollar, no puede divorciarse de la estrategia a la que dicha acción responde.

Elaborar la estrategia de la función comunicación, básicamente consiste en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora.

Desde nuestro enfoque, la estrategia representa el máximo nivel lógico.

## GLOSARIO

---

---

**Endoimagen:** imagen que construyen los públicos internos acerca de la empresa. Se conoce a través de investigaciones;

**Gestalt:** forma, patrón, pauta, estructura o configuración.

**Imagen corporativa:** síntesis mental que construyen los públicos acerca de la empresa.

**Imagen “icón”:** concepción reduccionista acerca de la imagen corporativa que remite al concepto icónico —visualista—. Desde esta perspectiva se asume que la imagen corporativa remite estrictamente a todo lo relacionado con lo visual (arquitectura, diseño, etc.).

**Imagen “imago”:** concepción global acerca de la imagen corporativa que integra la totalidad de los factores que intervienen en su configuración, tales como la actuación de la empresa, el comportamiento organizacional, el management, la comunicación, etc.

**Imagen “país de origen”:** imagen que construyen los públicos acerca del país del que la empresa es originaria. Se conoce a través de investigaciones.

**Imagen prospectiva:** imagen que los ejecutivos de una empresa pretenden que los públicos construyan acerca de dicha empresa.

**Imagen pública:** imagen que construyen los públicos acerca de la empresa durante un período de tiempo o ciclo determinado. Se conoce a través de investigaciones.

**Imagen sectorial:** imagen que construyen los públicos acerca del sector de negocios en el que opera la empresa. También se conoce a través de investigaciones.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cuáles son los cinco subconceptos que componen el concepto de imagen corporativa?
2. Explique cada uno de los subconceptos.
3. Comente la intervención profesional en el terreno de la imagen corporativa como resultante gestáltica, a través del fenómeno “la circunferencia que no lo es”.
4. ¿Por qué afirmamos que la imagen corporativa es mucho más que una percepción?
5. ¿Por qué decimos que la imagen es mucho más que una percepción?
6. Explique qué es:
  - percepción selectiva
  - exposición selectiva
  - memorización selectiva
  - capacidad receptora limitada del públicoy cómo incide cada una de ellas en la problemática de la gestión estratégica de la comunicación
7. ¿Qué es el grado de inclinación de la imagen corporativa?
8. ¿Cuáles son las tres clases de instrumentos para investigar la imagen?
9. ¿Qué son los índices de notoriedad, de contenido y de motivación?
10. Explique cada uno de los tres instrumentos cualitativos de investigación.

11. ¿Qué es un Dircom?
12. Luego de lo estudiado, a su entender ¿cuáles son las funciones generales que debería cumplir un Dircom?
13. ¿Qué son las comunicaciones tácticas y qué es la gestión estratégica de la comunicación?

## BIBLIOGRAFÍA

---

---

- Berstein, David. *La imagen de la empresa y la realidad*. (1986) Plaza & Janés. España
- Billorou, Pedro Oscar. *Introducción a la publicidad*. (1987) Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Bordenave y Carvalho. *Planificación y comunicación*. (1978) CIESPAL. Ecuador
- Borrini, Alberto. *El Mercado de la opinión pública*. (1992) Atlántida. Buenos Aires
- Borrini, Alberto. *El silencio no es negocio*. (1983) Ediciones El Cronista Comercial. Buenos Aires.
- Borrini Alberto. *La empresa transparente*. (1997) Colección Revista Negocios. Buenos Aires.
- Deal y Kennedy. *Las empresas como sistemas culturales*. (1985) Editorial Sudamericana, Buenos Aires
- Etkin J. y Schvarstein L. . *Identidad de las organizaciones*. (1989) Paidós. Buenos Aires.
- Galeano, César Ernesto. *Modelos de comunicación*. (1988) Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Garbett, Thomas F. . *Imagen Corporativa*. (1988) Legis. Colombia
- Jennings y Churchill. *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*. (1988) Legis. Colombia
- Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia*. (1981) Editorial Diana. México



- Melnik, Luis. *La publicidad, principios, medios y fines*. (1993) Ediciones El Cronista. Buenos Aires
- Scheinsohn, Daniel. *Comunicación Estratégica — Management & fundamentos de la Imagen Corporativa*. (1993) Ediciones Macchi. Buenos Aires
- Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la Imagen Corporativa — Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. (1997) Ediciones Macchi, Buenos Aires
- Schultz, Tannenbaum y Lauterborn. *Comunicaciones de marketing integradas*. (1993) Granica, Barcelona
- Senge, Peter M. . *La quinta disciplina*. (1992) Granica. Barcelona
- Watzlawick, Beavin y Jackson. *Teoría de la comunicación humana*. (1986) Herder, Barcelona,
- Weil, Pascale. *La comunicación global*. (1990) Paidós. Barcelona
- Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. . *La dirección de comunicación*. (1992) Ediciones del Prado. Madrid