



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Propuesta para Administrar Audiencias,
Medios y Mensajes de la Comunicación Organizacional
(Manual fundamentado en la praxis profesional)

Tesina
Que para obtener el Título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación
Especialidad en Comunicación Organizacional

Presenta:

JORGE ASPURU JUÁREZ

Asesora:

Mtra. Elina Hernández Carballido

Ciudad Universitaria, Abril 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo a:

Mi madre por regalarme la posibilidad de tener horas vividas,
Completas de sueños, espacios por llenar y hojas por escribir.

A mis hermanas, por templar mi carácter y hacerme
sentir ganas de a compartir

A mi familia, que tanto nos ha costado estar juntos

A mis amigos, que comparten mis volúmenes emocionales

Sí, lo único verdaderamente eterno es el amor

*A la adversidad tan llena y vacía
repentina, abrumadora,
intensa, dejada de sí
tan aleccionadora
tan encantadora
que siempre
me seduce*

I I
I I
I I
I I

I N D I C E

Introducción.....	5
-------------------	---



Capítulo 1. El mundo actual de la empresa, la velocidad y el cambio en la globalización	8
1.1 El mundo actual de las empresas	9
1.2 La nueva realidad de las empresas: Pensar globalmente, actuar localmente.....	9
1.3 El conocimiento en la era global y generación de estrategias globales: Actuar localmente	10
1.4 Efectos de la globalización e integración de los mercados	11
1.4.1 Las tendencias en la globalización	12
1.4.2 Las organizaciones en el mundo de las tecnologías modernas	13
1.4.3 La flexibilización en las empresas	13
1.5 Desempeño y profesión en la empresa	14
1.6 El fenómeno de la globalización	14
1.6.1 La evolución de la administración en las organizaciones	15
1.6.2 Segmentar en la Globalización	21
1.6.3 El nuevo orden de las estructuras empresariales en comunicación	22



Capítulo 2. Conceptos y consideraciones de la comunicación organizacional	24
2.1 Conceptos y consideraciones de la comunicación organizacional	25
2.2 La Comunicación como ciencia	25
2.3 Elementos que influyen en la eficiencia de la comunicación	28
2.4 Barreras en la comunicación	32
2.5 Recomendaciones para una campaña de comunicación eficiente.....	32
2.5.1 La retroalimentación activa y abierta.	33
2.5.2 Propiocepción	34



Capítulo 3. Propuesta para administrar y generar estrategias para mercados objetivo	36
3.1 Propuesta para la administración y generación de estrategias para los mercados objetivos	37
3.2 Proceso de implantación del modelo de comunicación organizacional en la empresa	37
3.3 Diseño de la estrategia de comunicación en la organización	39
3.3.1 El diagnóstico de la comunicación (Análisis Situacional)	40
3.3.2 Identificar y seleccionar a las audiencias	41
3.3.3 Selección de audiencias	43
3.4 Administración de los mercados objetivos.....	45
3.5 Administración de los mensajes	47
3.6 Administración de los medios de comunicación. Identificación de las audiencias	48
3.6.1 Diagramación de contenidos y medios	48
3.7 Modelo de administración de la comunicación en las organizaciones.....	49
3.7.1 Mapeo de puntos de contacto –Clientes clave y canales	49
3.7.2 Evaluación y ajustes de la estrategia. Estrategia de negocio y reputación	51
Conclusiones	54
Bibliografía	57

Introducción

Uno de los principales elementos de aportación que se pretende en este documento es el de inscribirlo en el marco de lo que ocurre en el mundo y en las empresas hoy en día. El contexto de las mega tendencias globalizadoras nos obliga a pensar la afectación de nuestra realidad cotidiana y a considerarla, para después, decodificar esa realidad y generar formas de asimilación y gestión de la misma desde el punto de vista de la práctica profesional.

Durante mi labor en Grupo Elektra me enfrenté a la afortunada responsabilidad de desarrollar los medios internos de la empresa y me cuestioné fuertemente sobre la forma de operar de esos medios, métodos y maneras que me permitieran dar a mis receptores información en si nivel cultural, eficiente y que impactara.

Esta tarea no solo me obligó a repensar y replantearme problemas en materia de comunicación como el entendimiento de la audiencia basada en una clara estratificación de la población receptora, los temas a los que los expondría en cada medio y aprovechar cada uno de los medios disponibles dentro de su fortaleza.

Muchas fueron las conversaciones al interior de mi equipo de trabajo, que oscilaron mucho más en la reflexión de las formas de comunicación y los conceptos que en enfrascarnos en la selección de los diseños. Prácticamente una vez que el concepto se decidía el equipo daba ideas de forma fluida y de ahí se originaban las imágenes.

Las conversaciones versaron sobre tendencias culturales de los países a los que llegarían los medios (5 países), el interés de las audiencias en los temas, la recepción de las comunicaciones, la redacción de los artículos, evitar situaciones que pueden ser lugares comunes en algunos lugares pero ofensivos en otros.

Como el ejemplo anterior los profesionales de la comunicación nos enfrentamos a estas megas tendencias, en ocasiones, como testigos de todos estos procesos que por su dimensión y velocidad cuesta trabajo asimilar y tener en cuenta en el día a día. La velocidad impresionante del desarrollo de los medios de comunicación, la generación como nunca de conocimiento en cada momento nos lleva a replantear que el modelo de

aprendizaje y de gestión de nuestra capacidad de asimilación y gestión que el proceso de aprendizaje y des aprendizaje debe ser hoy, como nunca, un proceso más consciente.

Así, en el primer capítulo propongo una revisión de lo que ocurre en las tendencias mundiales que dé contexto al trabajo cotidiano del comunicólogo, que integrado e inserto a las compañías, tiene el deber de digerir en un poco espacio y tiempo una gran cantidad de información, estructurarla e integrarla como elemento cambiante de la realidad.

Los comunicadores hoy día enfrentan los retos de la tecnología, debe uno en la tarea cotidiana por un lado tener una gran capacidad de asimilación de la información con un criterio elevado de discriminación de la misma y por el otro, sus audiencias hoy en día están expuestas a una gran cantidad de mensajes, a un “consumismo” comunicativo lo que nos obliga a revisar los básicos de la comunicación y tenerlos en cuenta a la hora del diseño de nuestros contenidos y nuestros medios. Hoy debemos, por un lado usar el conocimiento profesional de la materia comunicativa como una herramienta en el diseño de los mensajes y debemos tener de fondo el objetivo de conocer a nuestras audiencias, entender sus necesidades comunicativas, sus ambiciones, expectativas y alrededor de este proceso generar una propuesta congruente en medio de un ambiente de confusión comunicativa: menuda tarea!

Esta actividad reclama del profesional de comunicación hoy en día la elaboración de sus campañas, mensajes, contenidos y evaluación de los mismos a volver a su tarea una más parecida a las tareas de un administrador y un ingeniero. El primero para gestionar los contenidos que generen impacto e interés, selecciona los medios, coordina las actividades del área, revisa presupuestos y debe tener el don de “vender sus productos” dentro de la organización a la que sirve. Y por el otro lado estructura los tiempos, administra los canales, da congruencia y ritmo a los mismos, desde la redacción de una página, hasta las campañas anuales.

Actualmente los comunicólogos debemos buscar en el conocimiento de las audiencias objetivo, los conceptos que los impactan, la información que atrapa y sorprende. Si no logramos capturar la atención en pocos minutos o incluso segundos de la audiencia, la perderemos en el mar de información a la que se expone cotidianamente.

En resumen, el capítulo uno se centra en establecer la velocidad en que los sucesos cotidianos y el cambio ocurren y comprender el mundo de la comunicación en las

organizaciones cuya búsqueda es integrar a sus mercados a una realidad comunicativa que se pretende congruente y armoniosa con los mensajes seleccionados para los canales seleccionados.

En el capítulo segundo, propongo una revisión básica de conceptos de la comunicación, pretendo dejar bien sentados los elementos que la forman y revisar el concepto de comunicación como ciencia para pasar por los elementos que influyen en un proceso de comunicación eficiente, que aunque obvios, dejan claro que el proceso de comunicación en este nivel se refiere mucho más a entender la dinámica de tus consumidores, presentamos las principales barreras de la comunicación.

Con esta oscilación entre el contexto y lo básico de la comunicación me parece interesante abordar el fenómeno comunicativo para pasar finalmente a una propuesta para la administración de las audiencias y los mensajes. Abordar este capítulo es fundamental para dar congruencia al mensaje de este documento: el papel del comunicólogo cambió hace tiempo. Hoy no sólo compete contra sí mismo y debe buscar ser el mejor, sino que en la comunicación social y privada existen un “montón” de especialistas en su rama que por el hecho de ser “especialistas” en sus materias se pretenden capaces de comunicar eficientemente un mensaje sin entender del todo los modelos de los procesos comunicativos, ni la calidad y transmisión del mensaje.

Finalmente en el tercer capítulo se presenta el diseño básico de la estrategia de la comunicación en las organizaciones y se propone que uno de los objetivos fundamentales de la comunicación en las organizaciones debe de tener como aspiración y punto de encuentro consigo, el de cambiar actitudes dentro de los individuos a los que se expone.

En este documento se revisan conceptos para la elaboración de estrategias y que son fundamentales para obtener buenos resultados en la administración de mensajes, medios, identificación de las audiencias, así como una propuesta de mapeo de los puntos de contacto de las audiencias con los medios.

CAPITULO 1

El mundo actual de la empresa, la velocidad y el cambio en la globalización

1.1 El mundo actual de las empresas

Entramos al siglo XXI frente a una revolución de los medios “en la actualidad...a medida que el cambio se acelera en nuestra sociedad nueva información llega a nosotros, y nos vemos obligados a revisar continuamente y a un ritmo cada vez más rápido nuestros archivos de imágenes... pues a menos que nos actualicemos, nuestros actos quedarán divorciados de la realidad y nos iremos haciendo cada vez más incompetentes” ¹, la era donde el conocimiento se convierte en la moneda. Hoy la integración de los bloques en la llamada globalización es tan acelerada, o así pretende parecerlo, que las grietas y huecos que va dejando se manifiestan al tiempo.

Es evidente que no todo el mundo se globaliza, ni en el mismo nivel de profundidad, ni de la misma manera. La sociedad es un tejido heterogéneo y complejo que revela en sus intrincadas estructuras contradicciones inherentes. La historia del hombre no es una cuya idea romántica se basa en el desarrollo de las naciones, ésta se escribe en las guerras y divisiones, en los conflictos, que incluso se manifestaron y cuyo motor haya su cimiento en separaciones religiosas o étnicas, que si bien ahora gusta decirse que ocurrieron en el siglo pasado, también es cierto que están comprendidas en apenas los 10 años anteriores.

Recién hemos sido testigos de la guerra y de la manipulación de razones e información, sin embargo hoy cuya manipulación y censura enfrentan una expresión muy clara a través de los noticieros, también lo es que la sociedad es mucho más incrédula y cuestionadora de los sucesos. La propia exposición al medio educa, para bien y para mal.

Expongo lo anterior buscando retratar un poco la compleja red de relaciones que se genera en la denominada globalización donde los sujetos se modifican a cada momento buscando la gestión de sus intereses, en ocasiones dirigida y en otras tomando su propia expresión y camino.

1.2 La nueva realidad de las empresas: Pensar globalmente, actuar localmente

El mundo de las empresas no escapa a esta situación de globalización muchas veces sin el debido análisis y congruencia. Muchos ejemplos hay sobre empresas que han

¹ Toeffler, Alvin, *La Tercera Ola*. Edivisión, México 1980 p.163-164

ingresado en mercados que son desconocidos para ellas y que atentan sobre los valores y marcos culturales de la región donde arriban.

Así las empresas se encuentran expuestas en su internacionalización a fenómenos locales que deben enfrentar y generar las adecuaciones en los propios modos de entender el producto y/o servicio, de consumirlo y de pensarlo. Este ejercicio transcultural debe ser llevado en su análisis por especialistas en la materia que comprendan la complejidad del fenómeno regionalmente y a su vez adecuen los lineamientos de las casas matrices a las realidades locales.

Sí, hoy en día la globalización nos obliga a mirar lo regional en sus diferentes aspectos y a comprenderla y adecuar las empresas productos y/o servicios a cada particular forma de pensamiento.

“En el curso de los últimos años hemos sido testigos de evoluciones interesantes, aunque al mismo tiempo difíciles de entender, en el mundo de los medios de comunicación: la transnacionalización de la televisión nacional, y aún local, en varias partes del mundo; el toque local como una fórmula exitosa para la televisión, aunque no para el cine; la digitalización y la convergencia de tecnologías informativas y comunicativas tanto viejas como nuevas; y la globalización y localización de los medios como fenómenos simultáneos”²

1.3 El conocimiento en la era global y generación de estrategias globales: Actuar localmente

Los cambios tecnológicos y el proceso de globalización están impulsando una reestructuración de la producción a escala internacional que se manifiesta, en parte, en una ola de consolidaciones empresariales de magnitud importante. Aunque es de esperar que este proceso de reestructuración sea beneficioso en términos generales preocupan los posibles efectos distributivos tanto en términos de la actividad como del poder económico.

² Cfr. Wang, Georgette. Beyond Media Globalization. *Telematics and Informatics*, 14(4), 357-364. 1997

1.4 Efectos de la globalización e integración de los mercados

En esta área pretendida de comunicación global, la cultura sigue siendo un factor importante, ya sea al facilitar la transnacionalización de industrias culturales nacionales o locales, ya sea al impedir un crecimiento mayor de los medios globales. Aunque los medios globales sean los más grandes en términos de cobertura, su tamaño se reduce significativamente si se miden en términos de número de espectadores. En muchas regiones del mundo la evolución más importante en la industria de la comunicación no ha sido la dominación cada vez mayor de los medios globales, sino la emergencia de mercados locales culturales-lingüísticos de medios (sobre todo la televisión). Como la influencia de la televisión transnacional tiene tendencia a basarse en un nivel cultural bastante superficial, ninguna cultura global o ninguna identidad global –por lo menos no en el sentido más completo de la palabra- han sido promovidas.

“No obstante, el lenguaje puede ser, a la vez, una facilidad y una cárcel. Por su misma naturaleza, la lengua crea participantes y excluidos (gente que lo habla y lo comprende y gente que no)... como la gente vive y trabaja en diferentes culturas, la lengua común se volverá cada vez más esencial para el éxito”.³

El peligro consiste en tratar la cultura y la lengua como otro conjunto de factores poderosos y determinantes en los estudios sobre la comunicación, minando de esta manera la importancia de otros factores. De hecho, ningún factor único, ni tampoco ningún grupo de factores, puede explicar completamente lo que ha pasado o lo que va a pasar. La globalización es quizás inadecuada para describir el proceso actual de cambio, pero la localización y la regionalización tampoco bastarían. Como la co-producción sigue borrando las distinciones entre lo global y lo local, es importante notar que ambas se oponen dialécticamente como conceptos, aunque no necesariamente en la realidad.

En un proceso dinámico de cambio, la interacción de los factores produce posibilidades sin fin.

³ Robert Rosen y Otros. Éxito Global y Estrategia Local. Vergara Business. Primera Edición. Argentina, 2000. p.69

1.4.1 Las tendencias en la globalización

El actual proceso de globalización e integración de mercados está impulsado por las siguientes fuerzas de fondo que configuran la “nueva economía”: El cambio tecnológico con la aportación principal de los avances en la tecnología de la información (Internet, comunicaciones, uso sistemático de las computadoras, procesamiento de transacciones, etc.). Estos cambios dan lugar a necesidades de inversión importantes, así como capital humano especializado. La rebaja de los costos de transporte (en donde la tecnología de la información también juega un papel importante) y de las barreras al comercio.

El proceso de liberalización (y reformas regulatorias) en muchos sectores y países. A estas tendencias se añaden cambios demográficos asociados al envejecimiento de la población en los países desarrollados.

La nueva economía se caracteriza por un aumento potencial importante de la competencia asociado al descenso de los costos de transporte y de comunicación y al uso intensivo de la tecnología de la información.

En el nuevo escenario aumenta la importancia de las externalidades de red, los costos de cambio para los consumidores y usuarios de servicios, los problemas de compatibilidad entre productos y redes, los cuellos de botella en la provisión de insumos productivos, y el papel de las expectativas de los agentes económicos.

Las tendencias identificadas en la sección anterior se resumen en un aumento efectivo del tamaño del mercado y de la competencia en buena parte de la economía así como el incremento de la incertidumbre ante la aplicación de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo la pérdida de sedes de grandes empresas, sobre todo debido a procesos de fusiones y adquisiciones, preocupa a las ciudades y regiones. Por ejemplo, San Francisco consideró como un factor negativo la pérdida de la sede del Bank of América al fusionarse éste. Incluso en Irlanda, que ha tenido una fase reciente de crecimiento económico espectacular basado en la inversión extranjera directa, sobretodo en alta tecnología, se cuestiona la dependencia excesiva de la inversión extranjera y su concentración sectorial (electrónica y química) y de procedencia (EEUU). Irlanda proporciona un buen ejemplo para plantearse si lo que importa es la actividad económica o el control dado que su PNB es un 12% menor que su PIB.

1.4.2 Las organizaciones en el mundo de las tecnologías modernas

Las nuevas tecnologías informáticas, con Internet a la cabeza, están transformando definitivamente a la sociedad moderna. Se trata de un proceso de cambios permanentes que tienen en "la manera de trabajar" un epicentro significativo. Cuestiones como los contratos flexibles, el tele-trabajo, la remuneración en base a resultados, la capacitación permanente, son temas ineludibles a los que los jóvenes de principios de siglo deberán enfrentarse en algún momento de su futura vida laboral.

Son, para usar una expresión muy actual, un "pasaje de ida". Ya no hay retorno posible a viejos esquemas que podríamos definir como "paternalistas". El mercado laboral exige cada vez más una responsabilidad autónoma de las personas.

1.4.3 La flexibilización en las empresas

Es un hecho afirmado ya hace rato que el empleo "de por vida" es una marca del pasado. El contrato entre empleador y empleado está sufriendo una profunda revolución. La carrera por el ascenso en el escalafón de una empresa está siendo reemplazada por el diseño y la ejecución de la propia carrera individual. El compromiso ya no es con la empresa, sino con la sociedad.

La *flexibilización* ya ganó la partida en las luchas políticas entre el empresariado y los gremios, y está haciendo sus funciones de estreno en el interior de las empresas, con acuerdos de trabajo a tiempo parcial, horarios flexibles, tele-trabajo y hasta contratos no con una empresa, sino con un proyecto.

A diferencia de los parámetros tomados en cuenta hasta ahora para determinar los niveles remunerativos, la informatización de las empresas está facilitando la adopción de elementos de evaluación más individualizados, como el nivel de preparación, la experiencia y el desempeño. El salario como un "precio de mercado", que unifica a los trabajadores que desarrollan una misma tarea, irá perdiendo vigencia, sobre todo en las áreas de servicios y en funciones administrativas.

1.5 Desempeño y profesión en la empresa

Ya hay quienes, incluso, se están preguntando cuáles serían las herramientas más adecuadas para medir el desempeño de las personas teniendo en cuenta algunos factores que consideran como los aportes más significativos a la productividad en una era marcada a fuego por la innovación: la combinación de conocimiento, creatividad y capacidad de cooperación de los trabajadores.

Un dato bastante novedoso y al que vale la pena estar atentos, es el hecho del nuevo lugar de reconocimiento que están teniendo los trabajadores maduros, cuya experiencia está siendo revalorizada e incorporada para el asesoramiento de las altas gerencias y como mentores de los más jóvenes.

Las transformaciones tecnológicas, las adaptaciones de los procesos y las reestructuraciones organizacionales, se producen a tal velocidad que el aprendizaje ha llegado a ser de una necesidad permanente, continua y flexible, adaptable a la vocación y al desarrollo de la carrera de cada uno. El sello futurista de este proceso serán los planes de estudio adaptables, vía Internet, donde la asistencia a clases tendrá por finalidad, más que el estudio de los contenidos curriculares, el aprendizaje del sentido de equipo, la conformación de roles y el desempeño de funciones. (Ejemplo los Modelos Educativos para Ejecutivos en la educación a distancia de casi todas las Universidades)

1.6 El fenómeno de la globalización

La *mundialización* de la economía conlleva una mayor exigencia de movilidad geográfica de los trabajadores con cargos ejecutivos y gerenciales. El inglés seguirá siendo el idioma universal, pero habrá un creciente respeto por las lenguas y las culturas del país anfitrión. Los lazos familiares estarán más centrados en un idioma común que en una ubicación geográfica determinada.

Junto a esto último, crecerá la conformación de equipos de trabajo sin asentamiento geográfico único, pero con una mayor interrelación internacional.

La creciente regionalización del planeta mediante la consolidación de grupos regionales (Mercado Común Europeo, Mercosur, Nafta, etc.) dará por tierra con las

llamadas "economías nacionales" para fines de la presente década, según el pronóstico de muchos especialistas.

Los economistas, incluso, están reconociendo que los viejos indicadores utilizados para medir el crecimiento y la productividad de un país están quedando obsoletos. El dinero empleado por las empresas en adquisición de hardware y software, por caso, deberían dejar de ser contabilizados como *gastos*, y ser reconocidos como *inversiones*. Del mismo modo, las aplicaciones informáticas de uso comercial deberían ser incorporadas en los cálculos del Producto Bruto Interno de las naciones.

Como se ve, los cambios que vienen son tan profundos y de tal magnitud, que se hace necesario que cada trabajador adopte una "visión global" y esté atento a las "señales de los tiempos" a fin de anticiparse a las "vueltas de la vida" que vayan a tener impacto sobre su propio futuro laboral. De nada valen, llegado el momento, frases como "el mercado me dejó afuera". El mercado provee al observador atento las señales anticipadas necesarias para llegar preparados. Esta realidad obliga entonces al profesional de la comunicación a la ponderación y discriminación de una gran cantidad de información y fuentes de información y lo obliga a estar permanentemente informado y la vanguardia de los sucesos y esto es crítico ya en su tarea diaria.

1.6.1 La evolución de la administración en las organizaciones

La historia de la administración comprende un gran número de ideas emanadas de las culturas oriental y occidental y está estrechamente vinculada al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha transitado. Constantemente salen a la luz los secretos escondidos en la antigüedad y aparecen nuevos fragmentos de hechos y de historia.

Aunque es difícil seguir exactamente el desarrollo paso a paso de la práctica administrativa desde el pasado hasta el presente, resulta claro que, en esencia, en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la historia del desarrollo de la administración.

Tan pronto como los hombres comenzaron a congregarse en grandes grupos para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales, se reconoció la necesidad de una manera ordenada de resolver sus problemas, tan vitales entonces como en la actualidad.

Todo este proceso de miles de años trajo consigo el incremento del conocimiento de la realidad, su sistematización y constante enriquecimiento, su transmisión de generación en generación, con lo cual surgió el conocimiento científico, como reflejo sistematizado de las leyes y principios que rigen la realidad objetiva.

Los procesos de desarrollo organizacionales no estuvieron exentos de esta evolución, que con la aparición de organizaciones cada vez más complejas a través del paso del tiempo necesitaron emplear distintos métodos caracterizados por la época en cuestión, y que convirtieron a la administración en un campo de acción definido, no abarcado por ninguna disciplina o ciencia existente: las organizaciones con sus procesos internos y relaciones entre las personas, estructura interna y los recursos que esta necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y de prestación de servicios.

Sin embargo, es menester reconocer que la administración no se basta a sí misma y necesita de la ayuda de otras ciencias para poder llevar a cabo su cometido, así como lograr que las personas interactúen entre sí de manera eficaz y efectiva para lograr un fin determinado, existiendo en la sociedad en todo nivel de agrupación de personas y en todas las esferas y actividades.

Las raíces teóricas de la administración contemporánea surgen a finales del siglo XIX, donde los intereses de los dueños capitalistas se encaminaron a la búsqueda de métodos de administración que respondieran a las necesidades que les presentaba la época. La transformación del capitalismo pre monopolista en capitalismo monopolista condujo al crecimiento del papel de la administración, así como al interés por el estudio de estos problemas, tanto prácticos como teóricos.

El proceso de desarrollo de las organizaciones, matizado por los cambios en su entorno, ha evolucionado necesariamente a lo largo de los años desde la Revolución Industrial. Dichos cambios han repercutido de manera evidente en la manera de administrar las organizaciones. La administración, en su calidad de conductora de los esfuerzos organizacionales, siempre ha respondido a la mejora de la relación entre la organización y su entorno orientándose, de manera pertinente, a la meta evidente para resolver la contradicción existente entre una situación externa y la capacidad de adaptarse a ella y cambiarla en aras de crecimiento gradual y continuo.

Cierto es que, en ocasiones, los estudiosos de la administración, pensando en cómo enfrentar el entorno, se han olvidado de él por las propias condiciones favorables que permitían, sin grandes riesgos, orientar más el esfuerzo hacia el interior de la organización que hacia el exterior. No obstante, con el cambio de la era de la estabilidad a la era de la turbulencia, otros han sido los derroteros del desempeño empresarial y del pensamiento administrativo que se ha mantenido respondiendo, según la situación concreta, a las necesidades de las organizaciones.

Hasta finales de la década de los cincuenta (era de la estabilidad), la evolución del pensamiento administrativo se había construido en torno al concepto de administración como actividad social debido, especialmente, a las características relativamente estáticas de la tecnología que se utilizaba en los procesos de producción y a la ausencia de estrategias definidas de mercado. El modelo de producción "masiva", con escasos cambios en su base tecnológica, se orientó principalmente a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos producidos, mayores serían los beneficios económicos para la empresa. El producto era uniforme en sus características y el mercado se encontraba asegurado para cualquier volumen de producción.

Al comienzo de la década de los sesenta, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a reemplazar, en consecuencia, el modelo taylorista de organización por otro sistema, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado. Paulatinamente se va de una economía dominada por la oferta (era de la turbulencia), a un sistema que se centra en la demanda, donde el cliente se convierte en el punto de atención, y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere de cambios e innovación constante para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y, en algunos casos, para estimularlas.

Si la teoría administrativa de la primera mitad del siglo pasado (enfoque clásico, teoría del proceso administrativo y relaciones humanas) concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el ambiente que le rodea. La nueva tecnología, junto con la globalización de la economía, requirió no sólo de la introducción de nuevos

sistemas de organización de la producción y el trabajo, sino también de nuevos enfoques para la administración y el mercadeo.

Entre las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en las últimas décadas del siglo pasado, se encuentran la calidad total y los programas de mejoramiento continuo; los sistemas de producción y entregas "justo a tiempo", asociados con esquemas de "cero inventarios", la reingeniería de procesos, las alianzas estratégicas entre empresas de distintos tamaños y giros de actividad, el benchmarking, teoría de las restricciones, el outsourcing y la organización inteligente, o sea, la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a las contingencias.

En la actualidad han surgido corrientes que proponen el desarrollo de una administración renovada e identifican los temas necesarios para revisar las teorías y prácticas tradicionales, así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis que incluya como objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y funcionamiento, como al análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración ⁴

Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven, parece vano el uso de recetas actuando sobre un único elemento organizacional. Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes, sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no como fines en sí mismas.

La "selva administrativa" –término acuñado por H. Koontz⁵. Para referirse a la proliferación de propuestas administrativas– hecha realidad nos enfrenta a una diversidad de criterios, que hacen casi imposible regirse por un sólo enfoque para poder administrar por estar caracterizado, cada uno de ellos, por los elementos señalados anteriormente, lo

⁴ Aquiles Limone y Luis E. Bastías. Autopoiésis y conocimiento en la Organización. 2002. p.61

⁵ Koontz, H. y C. O'Donnell. Principios de dirección de empresas, Ed Mc Graw Hill, Nueva York. 1961 p.42

que deja clara la ausencia de las generalidades en una actividad, declarada en más de una oportunidad como ciencia, pero que aún adolece de los elementos teóricos que puedan avalar dicho criterio.

Debido a esta carencia, no pocas veces se tiene una visión reduccionista de la organización, la cual debe ser abordada desde una perspectiva sistémica, considerándose prioritario el valor que constituye la capacidad de vislumbrar a las organizaciones como un todo, en el cual no es relevante el funcionamiento de sus elementos aislados, sino su totalidad.

Siguiendo la lógica de estos planteamientos y analizando modelos de administración presentados por las diversas miradas de los estudiosos de la administración en aras de entender y administrar el fenómeno organizacional, habrá que decir que dichos modelos siguen, lógicamente, las tendencias de pensamiento de cada una de las escuelas que los sustentan, buscando alinearse con la situación económica que caracterizaba el entorno en el que se desenvolvían las organizaciones y los estudiosos que intentaban entenderlas y explicarlas.

Los modelos asociados a las escuelas de la era de la estabilidad, finales del siglo XIX hasta la década de los sesenta del siglo pasado, es posible reconocer la orientación al incremento de la productividad, la organización del trabajo, el perfeccionamiento de métodos de trabajo, establecimiento de jerarquía de prioridades internas para la consecución de la eficiencia organizacional, todo bajo una visión de sistema cerrado. La característica de todos estos modelos es el enfoque interno.

Los modelos de esta etapa se caracterizan por:

- Centrarse en uno o varios aspectos de la realidad empresarial, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma.
- Reglas de funcionamiento interno.
- Desatención a la dependencia entre la organización y el entorno.
- Poca preocupación por la adaptación continúa.

Los modelos de la era de la turbulencia, que se empieza a dibujar a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, denotan el cambio paradigmático favoreciendo, en cuanto a atención se refiere, el impacto del entorno en la organización, girando hacia la eficacia organizacional, enfatizando la calidad, el análisis de la competencia, los

procesos de mejora, la determinación de estrategias que permitieran ventajas competitivas, surgimiento de una visión de cliente, pues pone el acento en la satisfacción de las necesidades dada la creciente importancia de las decisiones de los clientes en los resultados finales de las organizaciones, todo esto bajo una visión de sistema abierto. La característica de todos estos modelos es el enfoque externo.

Las características principales en esta etapa son:

- Poner de manifiesto la proliferación de las maneras de administrar una organización.
- A pesar de reconocer conceptualmente a la organización como sistema, su actuación, generalmente tiende a ser parcelada.
- Enfoque global de la organización con tendencia a dar respuesta a todas las problemáticas desde sus paradigmas.
- Ese salto cualitativo y cuantitativo de los modelos de administración se produjo por la existencia de una etapa de transición encargada de potenciar el enfoque sistémico de las organizaciones.

Esta etapa se caracterizó por:

- Poner de manifiesto que las teorías y enfoques anteriores no son suficientes para resolver la complejidad organizada de una organización.
- Vienen a unir las parcelas del saber empresarial.

Si entendemos por modelo el conjunto de variables relacionadas que usan los investigadores para describir la realidad y aceptamos que la información es el fluido fundamental de la administración, se podría hacer un análisis de los modelos desde esta óptica. No cabe duda que los modelos de principio de siglo pasado eran modelos simples, con sistemas de información también bastante simples. En la medida en que el estudio de la administración se desarrolló, comenzaron a desarrollarse combinaciones de estas variables hasta la actualidad, cuando se requiere de modelos complejos y sistemas de información complejos.

Es necesario dejar claro que los términos "simple" y "complejo" dependen de las variables y partes incluidas por los investigadores, del nivel de detalle al que la organización está describiéndose, de los supuestos para explicar la realidad organizacional.

1.6.2 Segmentar en la Globalización

El proceso comunicativo se hace cada vez más complejo, por lo que existe la necesidad urgente de mejores maneras de enfrentarlo. Cuando se intenta asir tales problemas, existe la tendencia a fraccionarlos en partes más manejables. Esa es una práctica útil, pero tiene limitaciones serias. Al tratar con cualquier sistema, sobre todo uno complejo como lo es una organización, no es suficiente pensar en el sistema de comunicación, ni en los canales, mensajes en términos de partes o aspectos separados, para describir el sistema entero. Semejante acercamiento no es, por sí mismo, una manera exitosa de entender la conducta del sistema.

Desgraciadamente en la academia aumenta la tendencia a estudiar algún aspecto del problema comunicacional, erigiendo un modelo de ello, mientras la discusión de la totalidad se relega a estados de mayor madurez de la "ciencia de la comunicación". Es de importancia crucial que se aprenda a complementar esos estudios especializados con la mirada al todo, no sólo para los académicos sino para los practicantes a los que se les hace difícil dar una mirada cruda al todo si los modelos con que cuentan para administrar los procesos comunicativos sólo se preocupan por una vista parcial.

En la actualidad gran número de empresas son de carácter global. Para prosperar en esta realidad, las empresas tienen que realizar un cambio de perspectiva, desde una visión doméstica a una visión general, considerando el mundo como su campo de operaciones. Ambas visiones deben basarse en el respeto tanto al mercado de consumo de productos y servicios, como al mercado industrial.

La globalización de las industrias viene acompañada de la tendencia a la integración de economías regionales (Unión Europea, NAFTA y otros intentos de integración en América y Asia). Las consecuencias de estas tendencias en el terreno de la segmentación hacen que el malajemente de la empresa pase a tener una cartera de segmentos en la que incluya:

- Segmentos globales
- Segmentos regionales
- Segmentos específicos (determinadas áreas, países...)

La selección e implementación de una cartera de segmentos que incluya segmentos globales, regionales y específicos requiere de una importante cantidad de

información sobre todos los posibles mercados relevantes del mundo. La creación y mantenimiento de ese conocimiento y esos datos es uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de las estrategias globales de segmentación. El proceso seguiría los siguientes pasos:

- Segmentación de los mercados en cada país.
- Examen de los segmentos resultantes en los países seleccionados con el fin de identificar segmentos comunes: agrupación por segmentos de país.
- Creación de una cartera global basada en varios grupos de segmentos seleccionados.

La segmentación de mercados globales ofrece enormes oportunidades a las empresas, pero todavía es una de las grandes áreas “olvidadas” de la segmentación.

1.6.3 El nuevo orden de las estructuras empresariales en comunicación

Una de las principales consideraciones de las que deseo partir en este punto es el de puntualizar una de las más significativas manifestaciones del cambio que las empresas han tenido al dar principio del siglo: la forma de entender y medir su éxito ha cambiado, tanto, que hoy en día se evalúa por medidores e indicadores cada vez más complejos en cada proceso, como son la recompra y la sanidad del crédito, el prestigio y la reputación hoy más que nunca se convierten en un capital de negociación y que es cuantificable; incluso en los medios de comunicación se comienza a dejar de medir por rating y se mide por el nivel consumo, participación total y compartida de mercado, por niveles de identificación y recordación, entre otras.

En vista de estos cambios acelerados y del alto nivel de competencia generado por el “desproporcionado” acceso a la información (en tiempo real), así las organizaciones han generado cambios en su forma de organizarse, de comunicarse y de cuidar esas comunicaciones. Estamos en un mundo mediático y la cantidad de información a la que se exponen los individuos ha que nos obliguemos a generar nuevas capacidades y nuevas relaciones de poder.

Este cambio, estos medidores acelerados requieren instrumentos eficaces de respuesta lo que ha obligado a buscar medios de comunicación eficaces tanto para obtener la información como para comunicar ajustes en la estrategia y perfilarse a la generación de unas más flexibles y movibles.

En este marco, las empresas se inclinan notoriamente por individuos especialistas en un proceso y poco calificados en sus áreas. Ningún siglo ha tenido tantos investigadores y especialistas en filosofía, historia, tecnología, distribución, publicidad, propagando, marketing e incluso especialistas en integración y administración del tiempo libre.

CAPITULO 2

Conceptos y consideraciones de la comunicación organizacional

2.1 Conceptos y consideraciones de la comunicación organizacional

En el primer capítulo el objetivo fue dejar sentado que el ambiente y situación de las organizaciones desde el fin del siglo pasado ha cambiado en su dinámica y formas de organización, así como en la interrelación de esta con otros sectores.

Así, la velocidad de la información y el acceso a las nuevas tecnologías hace que seamos mucho más rigurosos y veloces en el momento de ponderar una decisión, tomar una posición y evaluar con menos contenido, es decir, la fórmula recurrente “hacer más con menos es clave”.

Sin embargo, el acercamiento a la nueva situación de la comunicación corporativa nos obliga a acercarnos de una manera diferente a estos fenómenos.

Para empezar debemos reexaminar la ciencia de la comunicación. Sabemos que los primeros modelos planteados se generaron hace miles de años. Hoy los expertos han adecuado y adaptado esos modelos a las nuevas realidades de las empresas.

2.2 La Comunicación como ciencia

Constantemente nos involucramos en procesos de comunicación. Como emprendedores (emisor de la comunicación), intentamos transmitir un contenido (nuestra idea y producto) al resto de la población (clientes, administración, trabajadores, etc.), utilizando para ello explicaciones, reuniones de trabajo, etc. (canal).



Pascuali por ejemplo afirma que “Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y

sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se de la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad."⁶ Cfr. Pascual, p,33-63.1979

Las personas con quienes trabajamos (clientes, trabajadores, proveedores, otros) a medida que van recibiendo nuestros mensajes (marketing, venta directa, atención,...) emiten sus propios mensajes en respuesta (retroalimentación). Este intercambio nos facilita información sobre el logro de los objetivos, satisfacción respecto a nuestro trabajo y sus características. Por tanto, como emprendedores asumimos un papel de «comunicador», esto nos introduce en un proceso que debemos tener organizado y planificado, es un proceso interactivo.

En este proceso debemos considerar que el principal responsable de la consecución de los objetivos de la correcta comunicación somos nosotros, el emprendedor, y tendremos en cuenta:

“Entre las leyes que los especialistas han identificado para lograr comunicaciones efectivas, las dos principales son: “Lo importante no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor” y, “Tan importante como lo que se dice es como se dice”. En ambas, se destaca la responsabilidad que tiene el emisor en el logro de una comunicación efectiva”. Alexis Codina, Webtaller, artículo.

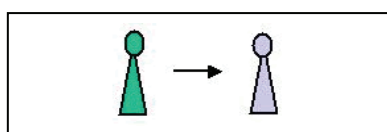
El mensaje, para ser efectivo, además de considerar las particularidades del receptor, debe presentar la información de manera ordenada, para evitar la dispersión; ser breve, para facilitar su asimilación; en forma clara, para su comprensión adecuada; y resultar atractiva, para captar la atención del destinatario.

⁶ Pascual, Antonio. Comprender la Comunicación. Monte Avila Editores. Caracas, 1979. pp. 33- 63.

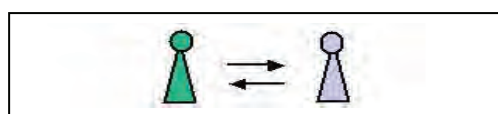
Entre las concepciones de comunicación hay dos contrastantes: la que considera comunicación como transmisión de información y la de producción de significación. Como transmisión de información, un emisor codifica un mensaje, es decir, pone sus ideas en un código y otro lo decodifica, es decir lo interpreta.

En la comunicación además de un lenguaje verbal, interviene el lenguaje de los gestos, los tonos de la voz, la mirada, etc. Como producción de significación, el receptor del mensaje tiene en cuenta todos estos elementos al mismo tiempo y va construyendo una significación del mensaje que recibe. Los receptores realizan una interpretación de lo que los elementos del mensaje significan.

Las diferencias entre la comunicación y la información se basan en los objetivos de cada uno. Con la comunicación buscamos: transmitir, buscar la cooperación, estructurar nuestra organización, intercambiar ideas, conocer si la persona que recibe la información ha comprendido nuestro mensaje (retroalimentación).



Sentido unidireccional
Modelo de Información



Sentido pluridireccional
Modelo de comunicación

Con la información buscamos: facilitar el acceso de determinados datos que adquieren un significado sin preocuparnos de si han sido interpretado acordes a nuestros objetivos. En el ámbito de las organizaciones debemos buscar constantemente potenciar el proceso de comunicación-interacción, lo que nos lleva a una permanente revisión del cumplimiento de sus objetivos: transmisión, comprensión del contenido, retroalimentación...

La comunicación es un proceso que básicamente se desarrolla en seis pasos. Los tres primeros directamente relacionados con el emisor, y el resto con el receptor. Aún así debemos procurar ser conscientes de todo el proceso, ya que nuestros objetivos están constantemente relacionados con nuestros receptores; clientes, proveedores, trabajadores.

Pasos de la comunicación eficiente:

- Elaborar la idea o pensamiento que se quiere comunicar.
- Traducir esa idea a palabras, imágenes y/o a gestos; guión de una reunión de trabajo, esquema de nuestro plan de empresa, informe de análisis de nuestras necesidades respecto a proveedores, ...
- Transmitir el mensaje a través de una reunión, una demostración,
- Recibir el mensaje.
- Traducir y comprender el mensaje.
- Utilizar el mensaje.



La idea	Traducción	Transmisión	Recepción	Traducción	Utilización
---------	------------	-------------	-----------	------------	-------------

2.3 Elementos que influyen en la eficiencia de la comunicación

El trabajo nos somete a un proceso constante de comunicación, de intercambio de ideas. Los elementos más relevantes que intervienen en la comunicación son:

EMISOR: persona que emite la información. Fuente de Información o interesado en comunicar

RECEPTOR: persona que recibe la información. Target o audiencia que estará expuesta a nuestro mensaje, grupo, grupos, o sociedad que será expuesta.

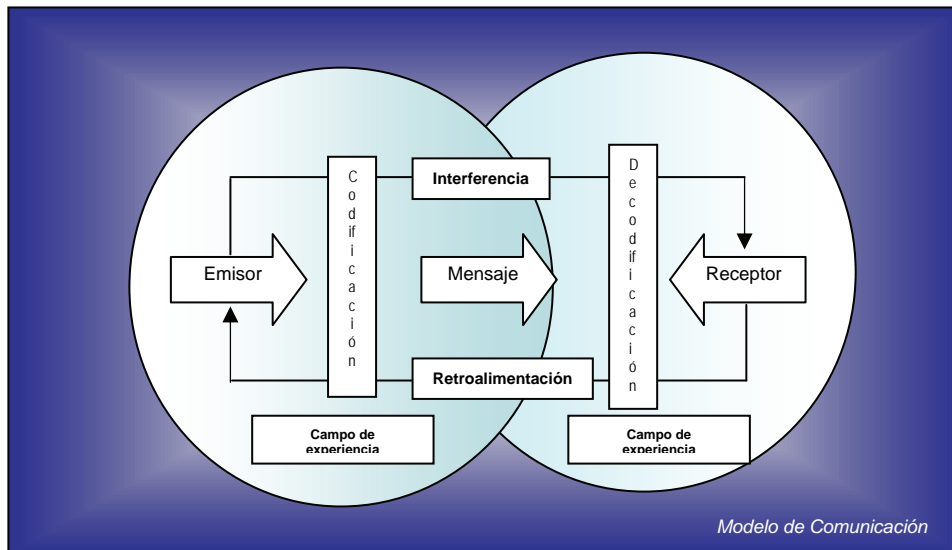
MENSAJE: contenido de la comunicación, de la información. Mensaje elegido para comunicar

CÓDIGO: lenguaje determinado; palabras, signos escritos, gestos.

CANAL: vehículo que transporta el mensaje entre el emisor y el receptor. Medios de comunicación elegidos para transmitir el mensaje.

BARRERAS: actitudes personales, prejuicios, ruidos, no ser el momento adecuado,... que dificultan la comunicación. Bagaje cultural de los receptores, intereses, situación anímica, etc.

FEED-BACK: mensaje de vuelta para confirmar que la comunicación va bien.
Canales de retroalimentación con la audiencia o el receptor.

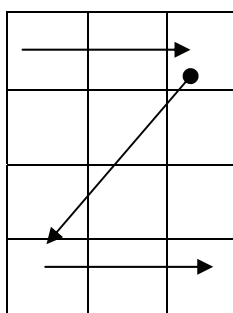


A pesar de que este modelo representa de forma sencilla el proceso de la comunicación es fundamental revisarlo, pues de ahí se determina el éxito o no de un mensaje, una campaña. Si los comunicólogos tomamos tiempo para pensar en la estrategia y no sólo para concentrarnos en la implementación se lograría un efecto mucho más eficiente de los mensajes.

En cualquiera de sus formas, es fundamental tener en cuenta que la fuente del mensaje ha de reunir una serie de características:

- **Credibilidad o reputación:** el emisor ha de tener crédito ante el receptor, para lo cual son factores importantes la personalidad, su posición dentro de la entidad y su experiencia.
 - Ser «atractivo»: cuanto más "atractiva" es la imagen del formador para el alumno, mayor efectividad tendrá el mensaje en éste último. Servimos de modelos para el resto de personas con las que trabajamos, por tanto debemos cuidar ese modelo.
- **Persuasión:** el emisor ha de ser también lo suficientemente persuasivo (emocional o racionalmente), para que el receptor haga suyo el contenido del mensaje. Aquí será fundamental la selección adecuada de mensajes y los valores y contexto, es decir, *la circunstancia de la audiencia*.
- **Receptor:** Es quien recibe el mensaje y el encargado de su decodificación. En nuestro caso podrá ser cualquiera de nuestras audiencias target o audiencias secundarias expuestas al mensaje.

- Tengamos en cuenta que el receptor sólo puede captar una cantidad determinada de información en un tiempo determinado. Por lo tanto, el emisor debe hacer lo posible para mantenerse dentro de esos límites y no sobrecargar al receptor con mensajes que excedan de su capacidad de atención; esto es, en el proceso de comunicación el emisor determina el tipo de comunicación que debe utilizarse; determina el mensaje, su estructura y los medios a utilizar. Hoy en internet es muy vigente y es importante, hoy incluso se toma en cuenta la forma de lecto-escritura occidental que tenemos es decir los mensajes deben ser elaborados tomando en cuenta la priorización de la información en la misma página, véase el siguiente diagrama:

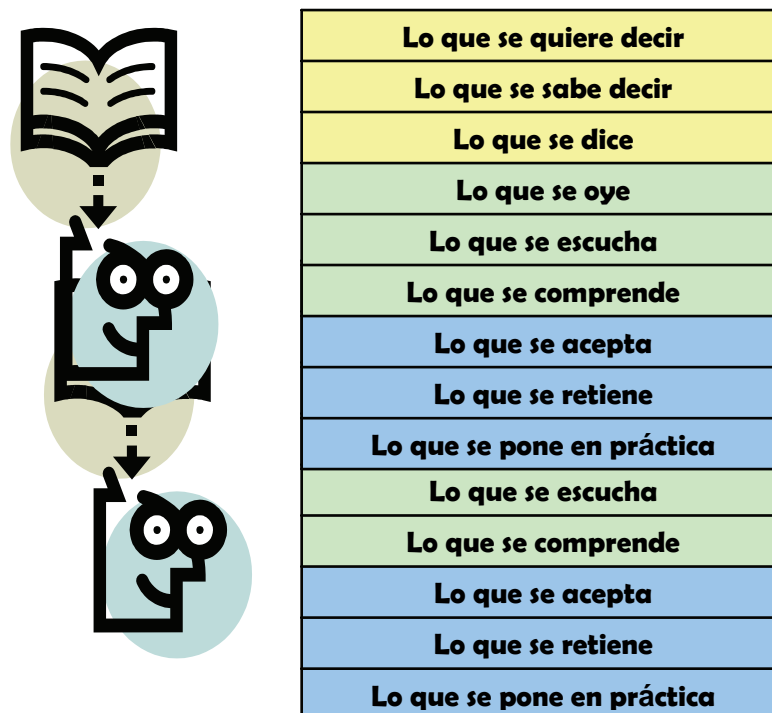


- **Mensaje o contenido:** Es la información que el emisor transmite al receptor. La vía por la que ese mensaje circula es lo que se llama canal o vía de comunicación, y siempre es una forma de conexión entre la fuente u origen de la comunicación y el receptor de la misma.
 - Al explicar la transmisión de un mensaje de una fuente a un receptor, se hace necesario introducir los conceptos de codificación y decodificación del mensaje. Es decir, se hace necesario fijar la atención en los sucesivos procesos de transformación del mensaje que hacen posible que este «se acerque» desde la fuente al receptor, y éste a su vez pueda «entenderlo» tal como era en su origen. En este sentido se entiende por:
 - **Codificación:** proceso mediante el cual el emisor convierte sus ideas en signos físicos que puedan ser recibidos por el receptor, es decir, la conversión de la idea en lenguaje. Podemos codificar nuestras ideas en imágenes, gestos, sonidos, etc. siempre adaptados a las posibilidades del receptor.
 - **Decodificación:** proceso mediante el cual el receptor transforma el código simbólico enviado por el emisor en ideas. Es la interpretación de los símbolos.
 - Podemos distinguir entre tres tipos de mensajes:

- **Mensaje recibido:** es el decodificado y comprendido por el receptor.
 - En una comunicación eficaz. El emisor puede tener muy claro en su mente el mensaje que quiere transmitir sin embargo, en el momento de codificarlo puede utilizar signos ambiguos o incomprensibles para el receptor.

Para que un mensaje sea eficaz debe responder a unos requisitos fundamentales:

- **Claridad:** los mensajes deben ser claros, comprensibles e inequívocos.
- **Precisión:** la información transmitida tiene que ser completa y precisa, de forma que no cree en los receptores desconfianza y sospecha.
- **Objetividad y veracidad:** la información debe ser verdadera, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva.
- **Oportuno:** el mensaje ha de emitirse en el momento en que es útil y necesario, y no antes ni después. Por ejemplo: no podemos hablar de dinámicas de grupo sin introducir antes el concepto de grupo, si lo hiciera sería poco oportuno.
- **Interesante:** el mensaje ha de crear en el receptor una reacción positiva y eso sólo es posible si es interesante.



- **Código:** Lenguaje determinado que usaremos para transmitir el mensaje; palabras, signos escritos, gestos, mediante imágenes, etc.
 - El lenguaje que usemos, indistintamente de su formato, debe partir de las posibilidades que nos ofrece el receptor. Por ejemplo, si un trabajador no

sabe leer, no podremos utilizar la escritura sin tenerles en cuenta, buscaremos un lenguaje más gráfico, oral, etc.

- **Canal:** Oídos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y, dado que el contenido, el código y el tratamiento de un mensaje están íntimamente relacionados con el canal que se utilice, la elección de éste es fundamental y determinante en la eficiencia y efectividad de la formación.

Lo más importante siempre es lo que queremos transmitir, por eso debemos elegir un canal que ofrezca resultados y se adapte a las posibilidades que tenemos.

- **Retroalimentación.** Esta información recibida permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita.

La posibilidad de utilizar retroalimentación disminuye el número de errores en el trabajo. Ahora bien, al hacerlo, el proceso de la comunicación requiere más tiempo para desarrollarse, puesto que se vuelve más lento. Por el contrario, la ausencia de este elemento hace aumentar el número de errores en el trabajo, aunque se gane tiempo.

2.4 Barreras en la comunicación

Las barreras de la comunicación son los elementos que pueden influir en la buena marcha de ésta. Algunos de los aspectos que debemos controlar pueden ser los siguientes:

- El lugar o momento elegido
- Perturbaciones o interferencias
- Falta de empatía
- Inexistencia de retroalimentación
- Estereotipos o prejuicios
- No escuchar

2.5 Recomendaciones para una campaña de comunicación eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su retroalimentación (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

A la hora de comunicarnos es fundamental hacerlo en más de un canal con la audiencia. Podemos ser agresivos e imponer nuestra postura, ser inhibidos dando una imagen de poco control de la situación y de uno mismo o ser asertivos, postura que nos lleva a crear situaciones de comunicación más satisfactorias.

De las tres posturas nos interesa centrarnos en la última, la asertividad, por ser la que nos sitúa en mejor posición para garantizar el éxito de la comunicación.

Actuar asertivamente significa que la fuente de información expresa lo que quiere y desea de un modo directo, honesto, y en un modo adecuado que claramente indica lo que se desea del receptor pero mostrando respeto por ésta. *La aserción es el arte de expresar clara y concisamente los deseos, necesidades e información a otra persona.*

2.5.1 La retroalimentación activa y abierta

Tan importante es saber transmitir información como saber generar retroalimentación para recoger de vuelta los resultados. La escucha activa es importante para conseguir los objetivos marcados tanto para el emprendedor, como para las personas que rodean nuestro trabajo, para poder conseguir los objetivos marcados. Por medio de esta habilidad nos hacemos conscientes de lo que la otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos. A través de ella «damos información» a nuestro interlocutor de que estamos recibiendo lo que nos dice.

Sus objetivos los podemos resumir en dos:

- i. Asegurar al interlocutor que hemos recogido y entendido su mensaje.
- ii. Alentar al interlocutor a emitir nuevos mensajes.

En la escucha activa procuramos transmitir al emisor que realmente le estamos escuchando, mirándole, asintiendo, acercándonos con el cuerpo, preguntándole sobre el tema de que habla, haciéndole preguntas, resumiendo para verificar que hemos comprendido el mensaje. Nos facilita la comunicación con la otra persona y nos ayuda a fijar el contenido en la memoria.

2.5.2 Propiocepción

Uno de los componentes fundamentales que se debe tomar en cuenta en el diseño tanto de campañas, como de las comunicaciones de una empresa es un concepto, que hoy no es nuevo, pero que en los años recientes ha tenido mucho eco en los círculos científicos en la parte de la decodificación e identificación de un mensaje.

Se refiere al sentido del ser humano denominado propioceptivo, “de ahí nace la capacidad de caminar, correr y mantenernos de pie”. ⁷Richard Robinson, p .31. Es el sentido agregado a los sentidos y nos permite discriminar del universo de sensaciones a cada segundo que recibe el sistema nervioso y se canaliza al cerebro. De todas las sensaciones táctiles, olfativas, gustativas, auditivas y visuales.

Se centra básicamente en señalar que el cerebelo, que está detrás del cerebro principal, tiene la función de concentrar los sentidos en aquello que están los sentidos atendiendo y el resto de las sensaciones son discriminadas y casi identificadas dentro de un patrón de normalidad.

Como ejemplo en cuanto a las palabras “De acuerdo con una investigación de la Universidad de Cambridge no importa en qué orden figuran las letras en una palabra con tal de que la primera y la última se hallen en sus lugares correctos. El resto puede ser una

⁷ Richard Robinson. La ley de Murphy tiene explicación. Edit. Urano, Barcelona 2006, p.35

confusión total y sin embargo se lee sin dificultad. Esto es así porque la mente humana no necesita leer todas las letras, sino que capta la palabra en conjunto”.⁸

De ahí que al estar expuestos cotidianamente a una sobre-exposición de mensajes y de sensaciones los nuestros compiten fuertemente con un gran número de ellos que buscan posicionarse en la mente y en la recordación de las audiencias.

Por ello es fundamental tener claro, en el diseño de los mismos, no solamente el cuidado en su construcción de contenidos, de la forma y el fondo, sino además en la administración de los mismos en cuanto al nivel de exposición que deseamos y los canales más adecuados para transmitirlos.

⁸ Ibidem. P.38

CAPITULO 3

**Propuesta para la administrar y generar estrategias
para mercados objetivo**

3.1 Propuesta para la administración y generación de estrategias para los mercados objetivos

El principal problema de las empresas es que esta centrada en la producción de bienes y no necesariamente en sus comunicaciones, es decir, las operaciones rebasan la atención a las necesidades de comunicación.

Sin embargo, detrás de la necesidad de mantener su ciclo de vida y de expandirse, las empresas deben explicar a sus mercados y audiencias mucho de sí mismas. Las empresas no se explican *per se*, sus acciones generan comunicación, pero esta debe ser administrada de manera profesional. Así las empresas deben enfrentar a sus asociados internos y externos de su visión, orientaciones y metas. Estas comunicaciones, deben generar confiabilidad en sus productos y en la propia compañía. De esta manera, la comunicación corporativa debe captar la atención de sus diversas audiencias.

El ambiente de las comunicaciones en la empresa necesita adaptar sus necesidades y encontrar caminos para administrar sus medios de comunicación.

Usamos un modelo básico que nos permite observar los pasos. Este modelo es únicamente un ejemplo y pretende ser explicativo y como referencia. Lo he usado en mi experiencia personal y me ha resultado muy valioso a nivel de la valoración de la penetración de los mensajes en sus distintas audiencias.

3.2 Proceso de implantación del modelo de comunicación organizacional en la empresa

Existen criterios para identificar el nivel de evolución de los mensajes y de la comunicación en una organización. Este modelo es tomado de Van Riel, sueco estudioso de la comunicación que propone los siguientes niveles “indicadores” de la madurez del modelo:

NIVEL	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN
IMPACTO	Cambio social y cultural Objetivo conseguido o problema resuelto Aumento de personas que repiten comportamientos deseados Número de personas que se comportaron de forma deseada Número de personas que cambian actitudes Cantidad de quienes cambian de opinión Número de personas que asimilan el mensaje. Aumento del conocimiento, concientización, comprensión.
IMPLANTACIÓN	Número de personas expuestas al mensaje-audiencia, visión, escucha, asistencia. Número de personas que reciben el mensaje-alcance, circulación. Número de mensajes insertados en diferentes medios -cobertura. Número de mensajes enviados -distribución.
PREPARACIÓN	Calidad de la presentación del mensaje - estilo, formato, medio. Coherencia del contenido del mensaje y organización. Adecuación de la información de fondo inteligencia, investigación.

⁹Cees Van Riel. *Comunicación Corporativa*.p.135. 1997

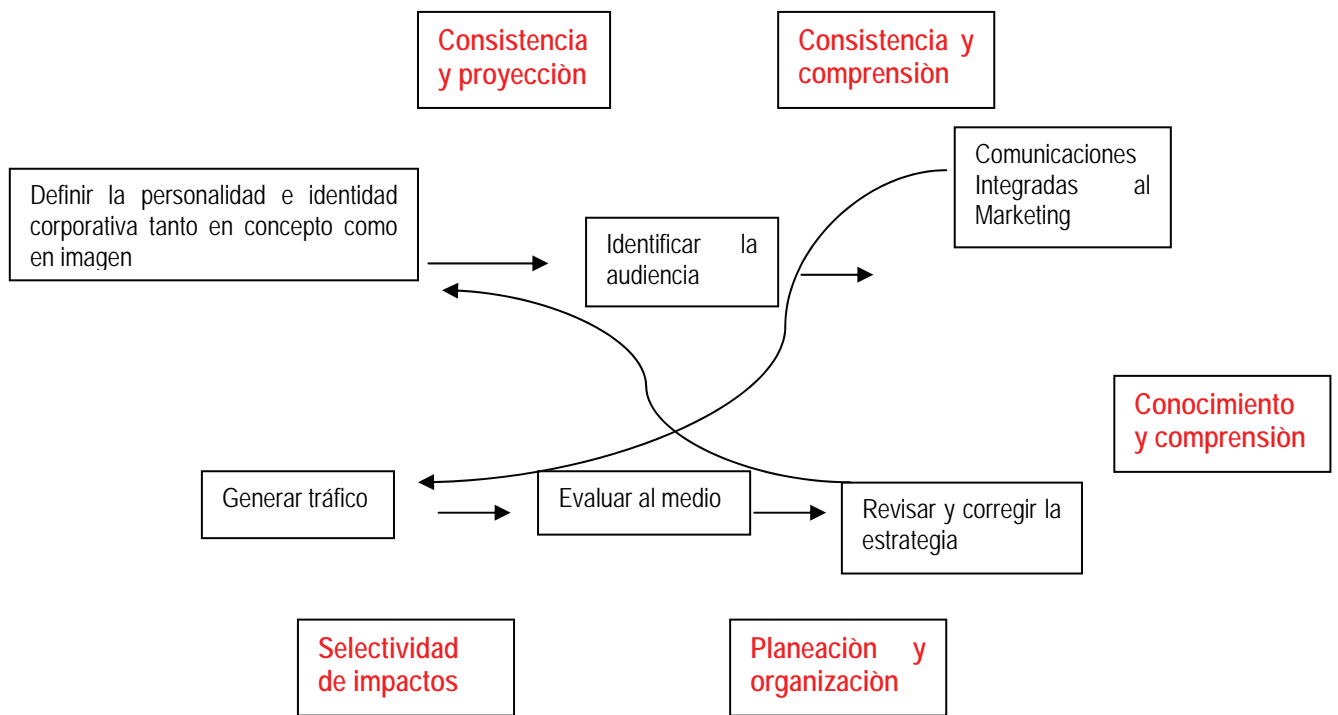
Asimismo, en este modelo existen 4 elementos centrales de comunicación estratégica que se deben seguir en cada medio:

1. **Consistencia y proyección.** Los objetivos de la comunicación deben estar alineados con los mensajes de la alta dirección.
2. **Conocimiento y comprensión** La dirección comprende y demuestra las necesidades emocionales y de comunicación de los empleados.
3. **Planeación y organización.** Se realiza un plan de información de acuerdo con las actividades principales de la empresa.
4. **Selectividad de impactos.** Diferenciar perfectamente qué tipo de información debemos de comunicar y cuáles son los medios y límites de la propia organización.

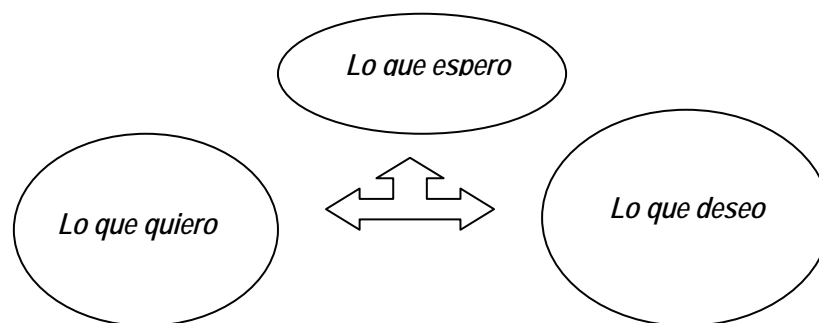
⁹ Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Madrid, Primera Edición Español. 1997, p.135

3.3 Diseño de la estrategia de comunicación en la organización

De esta manera el diseño de la comunicación debe llevarse a cabo a través de la identificación de momentos centrales para su análisis:



Definición del objetivo alineado con la organización



El objetivo de la comunicación en la organización va íntimamente ligado a la misión y a la perspectiva de la alta dirección sobre su propio negocio.

Una vez definida la misión o tomando la misión de la organización se desprenderán los objetivos de la comunicación.

3.3.1 El diagnóstico de la comunicación (Análisis Situacional)

Tal como en la mercadotecnia señala se debe hacer un análisis de la organización, su contexto y el momento en que está, la comunicación nunca está aislada de esto. Para este punto propongo el uso de un modelo mínimo en un esquema de pregunta respuestas que ayudará al profesional a ubicar estos contextos.

Identificación de las condiciones externas que afectarán al negocio durante el año:

Economía / Competencia / Tecnología / Ecología / Social-Cultural / Legal/Política

Tener en cuenta los propósitos y metas del negocio

Principal meta de ventas / Costos de Producción / Menos marketing / Menos Opex /
Cálculo de ganancias-perdidas

Además hay que contestar las siguientes preguntas: ¿Qué hace en comunicación tu competencia directa e indirecta?, Definir el objetivo del plan de comunicación o la campaña.

Incluso en el análisis se deben considerar aquellas situaciones o momentos en que la empresa se encuentra, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de tener perfectamente enmarcado el contexto en el que se desarrollará la propuesta comunicativa.

De fondo este análisis deberá dejar bien enmarcado el contexto de la empresa, sus límites y retos para el año siguiente. Es una excelente herramienta de la cual se puede partir para desarrollar el concepto comunicativo del nuevo ciclo y del cual se puede partir para alinear los objetivos comunicativos a los objetivos del negocio.

3.3.2 Identificar y seleccionar a las audiencias

La identificación de la audiencias en una empresa no debe ser una tarea difícil, sin embargo es fundamental para el desarrollo de la estrategia comunicativa del profesional del ramo paralelamente a la generación de al estrategia y antes de que el concepto nazca. Adelante hablaremos de forma más amplia sobre cómo identificar las audiencias.

Las decisiones necesarias para la puesta en práctica de una estrategia de segmentación son:

Una correcta y efectiva estrategia de segmentación necesita responder a las siguientes preguntas:

-¿Cómo segmentar el mercado?

Esta decisión incluye la determinación de qué conjunto de variables se deben utilizar para la segmentación del mercado. Las prácticas habituales en esta área sugieren lo siguiente:

A. Una eficiente estrategia de segmentación debería permitir diferenciar entre los segmentos basándose en la capacidad de respuesta de éstos ante las variables del marketing: la edad, el sexo u otras características generales del consumidor, aun siendo necesarias, no son indicativas de las diferentes reacciones que los segmentos pueden tener ante las variables del marketing.

B. Las variables de segmentación deberían estar directamente relacionadas con el objetivo estratégico de la empresa, ya que la empresa organizará sus objetivos alrededor de los segmentos de target seleccionados.

C. La segmentación debe incluir variables discriminatorias: características demográficas, psicográficas, uso del producto, percepciones y preferencias, actitudes, gustos, etc. En el caso de los mercados industriales (B2B), estas variables deben referirse a las características tanto de la organización como de cada uno de los miembros clave en la decisión de compra.

-¿Qué herramientas de investigación usar para desarrollar la estrategia de segmentación?

La calidad de un programa de segmentación depende en gran medida de la calidad de la información que se posea. Segmentar un mercado requiere información sobre las características del mismo, incluyendo:

- El tamaño y el crecimiento del mercado.

- Las percepciones y preferencias, actitudes y el uso de los productos y servicios de la propia empresa y de la competencia.

- Características demográficas de los miembros del centro de compra (familia) y de la organización, en el caso de los mercados B2B (industriales).

-Características psicográficas, como el estilo de vida, la personalidad y otras variables psicológicas y actitudinales.

- Reacciones y sensibilidad ante acciones de marketing de la empresa y de la competencia.

-¿Qué segmentos hemos de convertir en objetivo de la empresa?

Una de las decisiones más críticas es la de seleccionar los segmentos del mercado que la empresa va a convertir en target u objetivo. Todos los segmentos del mercado aspirantes a convertirse en “meta” deben reunir cuatro condiciones:

1.-Measurability: la empresa debe tener la capacidad de medir las características y el tamaño del segmento.

2.-Accessibility: la empresa debe poder acceder y servir a los diferentes segmentos.

3.-Substantiality: el segmento debe tener un tamaño mínimamente beneficioso para la empresa.

4.-Actionability: la empresa debe poder implementar estrategias para servir a los diferentes segmentos.

Aparte de estos cuatro requisitos, la selección del target de la empresa necesita respuestas a las siguientes cuestiones:

-¿Cuál es la posible respuesta a las ofertas de la empresa y a su posicionamiento?

-¿Cuál debería ser el tamaño mínimo del segmento para empezar a proporcionar beneficios a la empresa?

-¿Puede la empresa llegar al segmento (distribución, medios...)?

-¿Cuáles son los costes que se deben asumir para que la empresa llegue de manera efectiva al target?

-¿Tiene la empresa la capacidad necesaria para desarrollar ofertas interesantes para el target seleccionado?

-¿A cuántos targets diferentes puede llegar la empresa de manera eficiente?

-¿Cómo repartir los recursos entre los diferentes segmentos?

La selección del target adecuado y la asignación de recursos a cada uno de esos targets son variables necesariamente interrelacionadas.

El problema básico de la asignación de recursos se encuentra en el hecho de averiguar qué cantidad de recursos es capaz de generar una respuesta óptima por parte del público al que se dirige la empresa.

-¿Cómo aplicar la estrategia de segmentación?

El elemento más complicado de cualquier proyecto de segmentación es el traslado de los resultados de los estudios a la estrategia y programa de marketing. No existen normas o reglas que puedan asegurar un traslado próspero ya que, de hecho, se sabe muy poco acerca de cómo se produce este traslado.

Sin embargo, discusiones informales entre ejecutivos y expertos han dado como fruto una serie de conclusiones genéricas acerca de las condiciones que deberían darse para asegurarse una exitosa implementación:

-Involucrar a todas las figuras relevantes en la decisión de compra en la definición del problema, la búsqueda de la solución, la creación de la estrategia y la evaluación de la misma.

-Contar desde el primer momento con datos lo suficientemente ricos acerca de los segmentos que nos proporcionen “pistas” sobre el posicionamiento a conseguir, la comunicación a realizar, las decisiones de distribución a tener en cuenta, etc.

-Contar con información suficiente que nos guíe en las ejecuciones creativas de las estrategias seleccionadas.

3.3.3 Selección de las audiencias

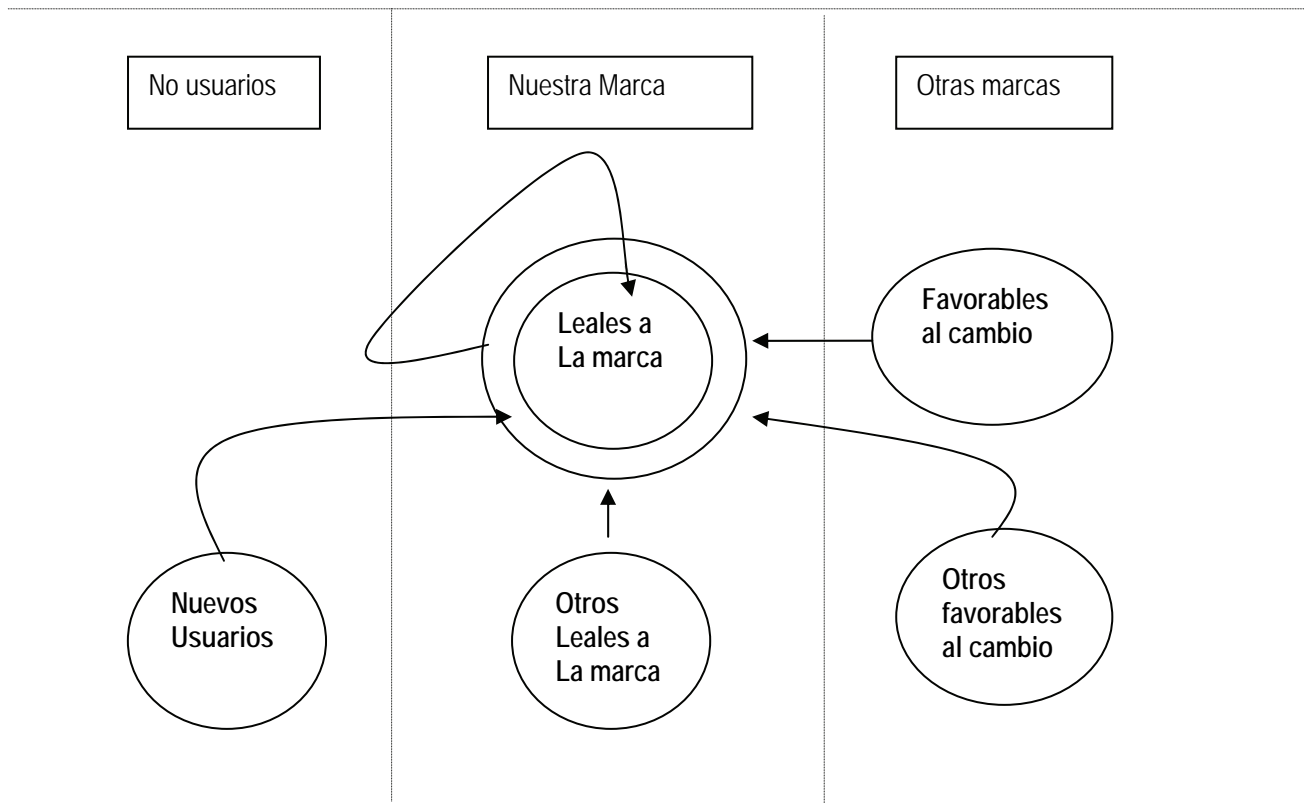
La selección de la audiencia representa generalmente uno de los primeros estadios en la planeación de la estrategia de medios, generalmente el primer paso es establecer el presupuesto y el objetivo de la comunicación.

De esta manera el Administrador de la comunicación debe decidir, del mercado potencial, quiénes son los mejores prospectos para la campaña y que acciones deben establecerse.

Estableceremos sin embargo 5 opciones de selección de la audiencia que ayuden al profesional a tomar su decisión. Para decidir de los clientes potenciales quienes son los mejores es muy útil ubicarnos como consumidores de nuestro producto o servicio, además de ubicar la relación de nuestra marca con este cliente.

1. Categoría de Nuevos Usuarios. Clientes a quienes tienen el perfil, pero aún no nos prueban.

2. Clientes leales. Nuestros clientes.
3. Clientes susceptibles a probarnos. Clientes ocasionales.
4. Otros clientes. Clientes que consumen otras marcas de la misma categoría.
5. Clientes leales a otros. Clientes que nunca consumen nuestra marca.



Son los 5 tipos de clientes que se identifican al momento de desarrollar una estrategia de venta o de un producto, servicio o concepto.

Sin embargo una vez que se han identificado se deben segmentar y las formas más comunes de hacerlo es en:

1. Geografía. ¿Dónde está?
2. Demografía. ¿Su edad?
3. Psicografía. ¿Su estilo de vida?
4. Definición del tipo de comprador. ¿Su hábito de compra?
5. Nivel socioeconómico. ¿Su nivel de ingreso?

La investigación y crecimiento del mercado comienza al entender al consumidor. Las audiencias son Todos son compradores de nuestro producto o categoría y hay muchas tendencias y formas de identificar los segmentos de mercado y desarrollar un programa de mercadeo

Algunos consumidores y sobre todo aquéllos que son B2B (business to business), basan su segmentación en demografía; otros se basan en consumo o actitudes; otros se basan en medio ambiente de desarrollo como usuarios “duros o ligeros”.

La mejor manera es analizar varias formas de nuestros clientes y/o consumidores: motivadores de uso del producto; patrones de uso del producto; hábitos de comunicación; sociografía; demografía, psicografía y otros.

3.4 Administración de los mercados objetivos.

Se deben tomar en cuenta todos los puntos que una organización tiene en su “vista” al público: productos, etiquetas de los productos, envases, pósters, comerciales, boletines de prensa, periódicos murales, medios internos y externos, papelería con la finalidad de generar la integración de una imagen congruente con lo que se desea proyectar una imagen, un concepto y una idea de lo que la organización es a través en sus productos.

Los modelos clásicos de interacción social de las comunicaciones corporativas describen componentes estructurales y procesos como son el mensajero, el mensaje, el canal, emisor y receptor– adicionalmente en algunos modelos se señala la decodificación como un paso adicional. Los seres humanos nos definimos por que somos quienes somos los únicos seres que desarrollan envíos y recepciones a niveles que podrían denominarse “complejos” de comunicación. De esta manera el proceso de comunicación será llevado al nivel desarrollar el intercambio de roles y además dar un feedback de la comunicación y roles que se generan.

Esos modelos de comunicación están expuestos en el capítulo 2 y están basados en el desarrollo de las relaciones públicas y de las comunicaciones corporativas. De esta manera, una compañía comunica con sus grupos metas principalmente a través de los columnistas y de la prensa escrita. Los columnistas transforman y filtran selectivamente la información que se les proporciona. Los columnistas y la prensa en general juegan el rol

de cuidadores y proveedores múltiples, ya que ellos deciden cuando debe ser publicado y a través de qué medio debe ser transmitido. Así. el veloz desarrollo de las nuevas posibilidades de los medios de comunicación, generan componentes estructurales y procesos que necesariamente necesitan revisarse. }

Las compañías están aún usan la comunicación en sus organizaciones y se comunican a los diferentes grupos meta por medios específicos y muchas veces su comunicación carece de congruencia y armonía. Este desarrollo congruente de las comunicaciones en medios y en sus mensajes y conceptos debe ser regulado por un único órgano que organice en sus diferentes lenguajes, audiencias y profundidades la información. La comunicación hoy en día no debe separarse y ser procesada en diferentes bagres para las diferentes audiencias, además de que cada una requiere diferente nivel de comunicación hoy se puede segmentar perfectamente con accesos restringidos a usuarios donde se les determinan privilegios particulares y son también objeto de una información particular.

Los grupos y sus necesidades no pueden ser identificados con suma claridad, sin embargo, una división clara es la comunicación interna y externa que desarrolla guías diferentes por sus intereses y diversas plataformas informativas para comunicar los sucesos.

Las diferencias más significativas entre la comunicación clásica y los modelos desarrollados en el capítulo 2 son:

Las nuevas comunicaciones no son lineales y bilaterales, sino interactivas en multilaterales. La nueva comunicación no puede ser hecha de una manera selectiva, sino integral, hoy hay que concentrarnos mucho en el mensaje y en la manera de transmisión, en el concepto y la congruencia. Los grupos metas tradicionales están siendo rebasados por comunidades de intereses. La agrupación hoy se vuelve por consumo y tipo de consumo y no por quien consume.

La comunicación necesita ser personalizada al medio y por intereses de los grupos a los que deseamos generar atención.

La generación de la estrategia se basa en los siguientes criterios:

Términos	Definiciones
<i>Planeación Estratégica</i>	La formulación de los objetivos (finalidades) y estrategias (significados) que les atañen.
<i>Objetivos</i>	Es una descripción genérica y general de los deseos que se pretenden.
<i>Meta</i>	Un objetivo hecho de forma específica con una temporalidad definida.
<i>Estrategia</i>	Se genera un plan de acción con un objetivo y una meta específicos.
<i>Tácticas</i>	Son los detalles y componentes específicos de una estrategia que enseña como debe ser implementada.

¹⁰John R. Rossiter, Larry Percy. 1998, p.26

Con estos criterios será mucho más claro definir los niveles de la estrategia y el Plan a seguir y se garantizará integridad en el proceso y en el proyecto. Esta estrategia de niveles es muy usada por el *Marketing Integrated Communications*

3.5 Administración de los mensajes

Mensajes, fondo, forma y posicionamiento. Para llevar a cabo esta tarea es fundamental definir algunos elementos fundamentales del negocio a fin de que las comunicaciones corporativas sean congruentes y bien diseñadas. Me refiero concretamente a:

1. Definir el negocio en el que nuestra empresa esta
2. Identificar los factores críticos del negocio
3. Identificar los medios para llegar a esos puntos críticos
4. Diseñar el concepto de la comunicación
5. Identificar las audiencias objetivo
6. Diseñar las campañas de comunicación
7. Evaluar los resultados

¹⁰ John R. Rossiter, Larry Percy. Advertising Communications and Promotion Management. Prentice Hall. 1998

3.6 Administración de los medios de comunicación. Identificación de las audiencias

Una vez que se han definido quiénes son nuestros clientes y cómo son nuestros clientes debemos llevar a cabo la selección de medio y estrategias de acuerdo al tipo de compañía en la que nos encontramos.

Por supuesto debe haber una auditoría de medios que nos permita identificar las herramientas con las que *per se* contamos para llevar a cabo la estrategia y reducir costos.

Normalmente las empresas ya cuentan con un presupuesto definido para sus medios. Sin embargo deseo enunciar algunos medios de comunicación de muy bajo costo y que ayudan a generar mayor penetración. Lo anterior debido a la gran demanda por estrategias de mercado que requieren las MPyMES, quienes carecen de información, formación y cuidado para llevar a cabo estrategias. De ahí sugiero:

<i>Canales</i>	<i>Medios (ejemplo)</i>
<i>Electrónicos</i>	Internet, Mouse pad, Fondos de escritorio, e-cards, Business card, E-mail, otros.
<i>Contacto directo</i>	Contacto telefónico, Script de venta en tienda, Buzón de comentarios, Libro de visitas (si aplica), Seminarios, Ferias Exposiciones, otros.
<i>Impresos</i>	Sección Amarilla, Periódicos Locales, Periódicos Murales, sus propios productos y/o servicios, Separadores de libros, Souvenirs (plumas, tarjeteros), Revistas especializadas o con las que identifique nuestra audiencia, Correo directo, calcomanías, separadores de libros, tarjeteros, otros. Espectaculares.
<i>Publicidad Móvil</i>	<i>Zanqueros, autobuses con pantallas, camiones, carros ilustrados, caravanas, vallas, otros.</i>

3.6.1 Diagramación de contenidos y medios

El modelo de diagramación de contenidos se refiere a la esquematización y estructuración de los contenidos de un medio de comunicación que permite visualmente identificar los temas, mensajes que se han comunicado con la finalidad de administrar los

mismos a la audiencia. Se señalan las secciones mes con mes con los temas que cada mes se va cubriendo, de tal manera que tiene una visión se refiere a la diagramación de contenidos y/o mensajes del medio y/o Canal al que se refiera. Muestra gráficamente la distribución, espacio, temática y cuenta con la ventaja de poder identificar el ritmo de la lectura y apoya la etapa de formación del medio como un mapa para el armado.

3.7 Modelo de administración de la comunicación en las organizaciones

“En las organizaciones que actualmente no se ven amenazadas por la globalización y la apertura económica, el papel del comunicador organizacional es mantener y facilitar las relaciones entre los elementos de la organización, y entre la organización y el entorno.

Cuando el exterior presenta cambios, como los que está causando la globalización, el objetivo de la comunicación debe ser, redefinir la relación de las organizaciones con el entorno, colocar en interacción los elementos internos y externos, y desarrollar el potencial humano y tecnológico con que estas cuentan”. Comunicación Estratégica para las Organizaciones I Congreso Iberoamericano, Quito, 27 al 29 de noviembre de 2002

3.7.1 Mapeo de puntos de contacto: Clientes clave y canales

Una de las principales herramientas de la comunicación estratégica se refiere a la planeación sobre los puntos de contacto de la audiencia meta con nuestra propuesta comunicativa. La planeación de esto no necesariamente encuentra la respuesta en los medios de comunicación masiva. Sino que muchas veces usamos “ventanas” de comunicación a dichas audiencias entendiendo bien a nuestra audiencia, demográficamente, psicográficamente, geográficamente, es decir entendiendo y usando las redes de relaciones donde se reúnen o donde obtienen información.

Esta planeación de la manera de alcanzar las audiencias y la planeación concreta del objeto de la comunicación es lo que hace una diferencia significativa entre un administrador profesional de la comunicación y una persona que no tenga esa preparación es que la primera tiene la capacidad de determinar los contenidos para la audiencia que permitan que el mensaje sea percibido por la audiencia con el contexto correcto, en el lugar adecuado y con el mayor impacto. De esta manera el mensaje se

vuelve eficiente. La mejor manera de comunicar un mensaje es dándole el contexto y forma necesaria para transmitir lo que se desea.

Por ejemplo, al establecer una temática de comunicación en una empresa se debe replicar ese mensaje a lo largo y ancho de la organización eligiendo los conceptos, temas, eslóganes que refuercen el mismo durante la exposición del mensaje.

Uno de las principales ventajas de establecer los puntos de contacto en la planeación es que se pueden generar comunicaciones con las audiencias objetivo mucho más cercanas, buscando medios, que hacen la comunicación más cercana a la audiencia en ambientes donde los mensajes entran incluso en contexto con el estilo de vida y consumo de las audiencias. Por ejemplo es común ver banners de viajes y cabañas de campo en los centros de recreación o deportivos.

Planeación de Clientes Claves y de los Canales de Distribución

Debemos de Colaborar en la planeación de nuestros clientes claves y de los canales de distribución para desarrollar y activar estrategias y planes a la medida, con el fin de captar mayores oportunidades. Estas estrategias y planes se basan en las necesidades validadas de nuestro cliente y le ayudan a enfocarse en sus clientes y canales prioritarios; como resultado de ello, se generan mayores ventas, utilidades y valor a largo plazo.

¿Cómo logramos esto?... **Trabajamos sobre el desarrollo de la estrategia para::**

Desarrollar un profundo y vasto conocimiento de las metas de su negocio, así como de las estrategias de sus clientes (tanto actuales como potenciales), facilitando discusiones críticas entre ambos que permitan determinar sus prioridades.

Identificar, segmentar y dar prioridad a sus clientes y canales actuales -y potenciales-, utilizando disciplina y acercamientos basados en la investigación. Crear un plan estratégico que ajuste sus propios objetivos con las metas, iniciativas y prioridades de sus clientes.

Desarrollar un plan concreto de acción para implementar estrategias hacia el cliente y el canal, que permita establecer responsabilidades, horizontes de tiempo y mediciones para poder rastrear y asegurar resultados.

3.7.2 Evaluación y ajustes de la estrategia. Estrategia de negocio y reputación

Para que la estrategia sea ajustada a los requerimientos y se midan los impactos de los mensajes en la audiencia y el ciclo vuelva al inicio, es fundamental que hagamos encuestas a las audiencias. Al respecto hay una máxima que nos puede ayudar: “no importa que usted y su compañía sean lo más maravilloso, también lo tienen que parecer”.

Por lo anterior es recomendable que durante y después de realizar un servicio o proveer un producto, siempre se dé seguimiento. Al dar seguimiento a los clientes y audiencias podemos manejar cualquier problema y mejorar la calidad y frecuencia de los futuros contactos. Pregúntese y pregunten a sus clientes lo siguiente:

- ¿Qué tan bien entregamos lo que prometimos?
- ¿Qué tan seguido hacemos las cosas bien a la primera vez?
- ¿Qué tan bien le informamos sobre nuestros objetivos?
- ¿Qué tan bien le reconocemos?
- ¿Qué tan acertados hemos sido en la velocidad del cambio?
- ¿Qué tan seguido hacemos las cosas bien a tiempo?
- ¿Qué tan rápido respondemos a sus peticiones de servicio?
- ¿Qué tan accesibles estamos cuando necesita contactarnos?
- ¿Qué tan útiles y amables somos?
- ¿Qué tan bien hablamos su lenguaje?
- ¿Qué tanto nos esforzamos para mantenerlo como cliente satisfecho?
- ¿Qué tanta confianza tiene en nuestro producto o servicio?
- ¿Qué tan bien comprendemos y tratamos de llenar sus necesidades especiales y solicitudes?
- Sobre todo ¿cómo calificaría la apariencia de nuestras instalaciones, productos y gente?
- Sobre todo, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?
- Sobre todo, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio comparado con el de nuestros competidores?
- ¿Qué tan dispuesto estaría en recomendarnos?
- ¿Qué tan dispuesto estaría usted de volver a comprarnos?

Estas preguntas, adecuadas a la circunstancia, son un material fundamental para regresar, evaluar y generar propuestas adecuadas a nuestras audiencias.

Es muy importante recordar que en el mundo de los negocios y de las empresas el cambio se ha vuelto algo permanente y el buen control en la velocidad de las comunicaciones es fundamental hoy en día. Debemos estar preparados pues para un mundo cambiante y para estar a la vanguardia en los mensajes, usos y formas que la comunicación adopta, ese es el reto primero y último de un profesional administrador de la comunicación corporativa en las empresas.

Estrategia de Negocio y Reputación

Fundamentalmente, debemos creer en el concepto de renovación. La mejor manera de hacer crecer nuestro negocio comunicativo es promover y extender lo que hace grande a la empresa; es decir, su esencia. Debemos ayudar a generar ese crecimiento orgánico al comprender las necesidades de los clientes, el ambiente competitivo y las capacidades de su organización.

Se debe considerar siempre:

Agenda de Crecimiento: Identifiquemos dónde existen oportunidades de crecimiento y las formas potenciales para promover esas oportunidades (por ejemplo, dónde y cómo comunicar, nuevos canales y formas de contacto).

Procesos de Planeación de Negocio: Es fundamental asistir en el desarrollo del plan anual de negocio y en la implementación de un proceso de planeación para mejorar la visibilidad, claridad y responsabilidad del crecimiento anual; con objetivos, metas, estrategias y mediciones en todos los niveles de su organización.

Evaluaciones Competitivas: Debemos entender dónde están nuestras fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con nuestros competidores y audiencias meta. También, apoyados en la construcción de la infraestructura requerida para sostener un sistema de inteligencia competitiva en forma continua.

Planeación de Escenarios: Basándonos en una serie de sesiones interactivas, identifiquemos la mejor combinación de maniobras ofensivas y defensivas para

neutralizar amenazas competitivas y lanzar iniciativas para capturar mayores oportunidades.

Agenda de Liderazgo: Elaboremos una plataforma de cambio para la unidad de negocio o compañía, diseñada para inspirar y motivar a los empleados con un fin común, así como aclarar principios y enfocar recursos al logro de nuevas metas.

Los comunicadores hoy día, somos administradores profesionales de la reputación de la compañía, como parte de la agenda de liderazgo con el objetivo de alinear las estrategias de crecimiento, ni más ni menos.

Conclusiones

El reto de las comunicaciones corporativas se adentra en la generación y uso de las posibilidades del rápido desarrollo de nuevos medios. Así, los departamentos de comunicación interactúan con diferentes grupos meta usando diferentes medios tratando de generar nuevas noticias en sus propias áreas de influencia y opiniones y dividir sus agendas. Con el arribo de los nuevos medios de comunicación esto se vuelve vital.

Los nuevos medios de interrelación y creación de comunidades virtuales. La comunicación corporativa ha adaptado del tradicional grupo target a un Nuevo paradigma de entendimiento de los públicos como comunidades. En la nueva comunicación de la organización están disponibles muchos lugares donde la organización se influye a sí misma y toma formas diversas que debemos administrar. Querámoslo o no toma empresa y entidad comunica, para bien para mal.

La comunicación corporativa, por lo tanto, debe tratar de integrar toda esa información generada y su concepto de comunicación debe ser usado por ellos mismos como por las partes involucradas en sus procesos para darle congruencia y solidez.

Hay diversos actores que hoy demandan información y atención especializada como son los socios de negocio, intermediarios o distribuidores y nuestros accionistas e inversionistas exigen cada vez mucha mayor transparencia y manejo profesional de estas áreas. Ya que de la información proporcionada a ellos se toman decisiones que afecta a la organización entera y a la economía de todos quienes entran en contacto con ella.

El modelo propuesto si bien se plantea de forma teórica invitando más a la reflexión ha sido puesto en marcha en la práctica y generó muy buenos resultados no solamente para dar información de calidad en los canales y de la forma más adecuada, sino que a través de estos análisis nos permitió comunicarnos de manera mas eficiente y ordenada a las diversas audiencias ayudando a la consolidación de la organización.

Actualmente este modelo esta en aplicación en otras áreas y formas de mi propia experiencia y vida profesional, pero continuaré explorando sus posibilidades, ampliando su influencia y desarrollo. Es un prototipo funcional que toma bases metodológicas de la mercadotecnia y las adapta a la comunicación desde el punto de vista cliente-proveedor.

Así pues, si esta Propuesta para Administrar Audiencias, Medios y Mensajes de la Comunicación Organizacional tiene la expectativa de apoyar en el contexto actual a nuestros profesionales así como ser una herramienta de apoyo. De esta manera la comunicación se convierte además de generador de mensajes y seleccionador de medios, se vuelve una forma de administrar audiencias.

El trabajo del profesional de la comunicación invita a entender la su tarea como un administrador de un proceso fundamental dentro de las organizaciones ya que la profesionalización de los servicios y la administración de manera profesional de las audiencias es fundamental, como lo es integrar su imagen, filosofía y morfología, con el fin de dar fondo y forma a mensajes, que deben estar no solo integrados sino administrados a las audiencias y que por sus contextos especializados deben segmentarse.

De tal suerte que la comunicación, mensaje e información de una empresa a la sociedad, a sus empleados, a sus inversionistas, a la competencia, a los negocios indirectos, a los proveedores, que dependen de ella deben ser estratificados contar con una estrategia de comunicación planeada y al ser emitidos deben guardar congruencia con los objetivos de la organización. Desde este punto de vista, la comunicación se convierte en un eje estratégico de la organización, ya que la integra y define.

Así la comunicación en la organización (interna y externa), debe ser administrada profesionalmente, así como la verificación de su impacto en las audiencias para fomentar, fortalecer y posicionar la Cultura Organizacional y los objetivos de la empresa como deseables y todo lo concerniente al entorno económico nacional e internacional.

En el curso de los últimos años hemos sido testigos de evoluciones interesantes, aunque al mismo tiempo difíciles de entender, en el mundo de los medios de comunicación: la transnacionalización de la televisión nacional, y aún local, en varias partes del mundo; el toque local como una fórmula exitosa para la televisión, aunque no para el cine; la digitalización y la convergencia de tecnologías informativas y comunicativas viejas-nuevas; y la globalización y localización de los medios como fenómenos simultáneos.

Estas evoluciones nos han presentado un paisaje del mundo de las comunicaciones que difiere bastante del usual. Han apuntado hacia nuevas posibilidades de cambio y nos

han revelado que el marco de análisis que utilizábamos en el pasado contenía serias fallas. Será únicamente a través de un buen análisis de la industria, la audiencia, el producto y las políticas que quizás logremos desmitificar algunas de las nubes que envuelven la globalización de los medios y evaluar sus impactos.

De fondo este trabajo pretende dejar la inquietud de revisar la tarea y el papel de la comunicación para elevarla del rango técnico (tomar fotografías y ser lector de noticias en la televisión o el radio) a una tarea científica y metodológicamente sólida donde el profesional maneja eficientemente “el impacto” de sus mensajes en sus audiencias, ese debe ser el objetivo central de la comunicación hoy en día.

Bibliografía

- Ad Nederlof y Dr. Jon Anton. Customer Obsession. Edit. The Anton Press. EU, 2002.
- Al Ries, Jack Trout, Positioning: The battle for your mind. Edit. Mac Grow Gill. 20ava. Edicion. EU, 2001.
- Aquiles Limone y Luis E. Bastías. Autopoiésis y conocimiento en la Organización. 2002
- Arno, Penzias. Ideas e información. La gestión de un mundo de alta tecnología. Colección contextos en Telecomunicaciones. Número 3. Fundación para el Desarrollo de las Comunicaciones. Madrid, 1990.
- Blake, Reed H., Y Edwin O. Haroldsen. Taxonomía de conceptos de la comunicación. Ediciones Nuevomar. México, 1975.
- Barry Pegan. Desarrollo de la Cultura en su Empresa. Edit. Panorama, 1ª. Edición. México, 1998.
- Craig Loehle. Thinking Strategically. Edit. Cambridge University Press. 3era. Edicion. EU, 2000
- Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Madrid, Primera Edición Español. 1997
- Codina, Alexis. 10 Mandamientos para Comunicaciones Efectivas. Webtaller.com <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/10-mandamientos-comunicacion-efectivas.php>
- Dan E. Schultz. Integrated Marketing Communications. Edit. NTC Business Book. EU, 1992.
- Dan S. Kennedy. The Ultimate Marketing Plan. Edit. Adams Media Corporation. Canada, 2000.
- Ferrer, Eulalio. Información y comunicación. Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Segunda edición. Editorial Trillas. México, 1990.
- Garza Mercado, Ario. Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales. El Colegio de México. México, 1996.
- Harvard Business Review. Corporate Strategy. Harvard Business Press. Sexta Edición. EU. 1999.
- Harvard Business Review. Effective Communication. Harvard Business Press. Novena Edición Revisada. EU. 1999.
- Koontz, H. y C. O'Donnell. Principios de dirección de empresas, Ed Mc Graw Hill, Nueva York. 1961

- James R. Ogden. Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communication Plan. Edit. Prentice Hall, EU, 1998.
- John G. Freeland. The Ultimate CRM. Edit. Mc. Grow Gill. EU, 2003.
- John R. Rossiter, Larry Percy. Advertising Communications and Promotion Management. Prentice Hall. 1998
- Krippendorff, Klaus. Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Paidós Comunicación. Barcelona, 1990.
- López Veneroni, Felipe Neri. Elementos para una crítica de la ciencia de la comunicación. Edit. Trillas. México, 1989.
- Mary Moreno. The Writer's Guide to Corporate Communications. Edit Allworth Press. Canada, 1997.
- Néstor García Canclini. La Globalización Imaginada. Edit. Paidos y Sociedad. México, 2001.
- Pascuali, Antonio. Comprender la Comunicación. Monte Avila Editores. Caracas, 1979. pp. 33- 63.
- Richard Robinson. La ley de Murphy tiene explicación. Edit. Urano, Barcelona 2006.
- Robert L. Dileschneider y otros. The Corporate Communications Bible. Edit. New York Millenium. EU, 2000.
- Robert Rosen y Otros. Éxito Global y Estrategia Local. Vergara Business. Primera Edición. Argentina, 2000.
- Servaes, J. and Lie, R. (eds.)(1997) Media and politics in transition: Cultural identity in the age of globalization. Louvain: Acco.
- Toeffler, Alvin, La Tercera Ola. Edivisión, México 1980
- Thomas H. Davenport y Laurence Prusak. Working Knowledge. Edit. Harvard Business School Press. EU, 1998.
- Wang, Georgette (1997) Beyond Media Globalization. Telematics and Informatics, 14(4), 357-364