



Vive tu propósito

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

GUÍA DE TRABAJO

VISIÓN

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

MISIÓN

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

PRESENTACIÓN

El presente documento tiene por finalidad brindar al alumno un material de estudios que le permita diferenciar los elementos básicos y prácticos del rol de las comunicaciones dentro de una empresa, elaborar el análisis de redes de comunicación, la estructura del sistema de comunicación, así como conocer las demandas y aspiraciones de los diversos públicos.

A través de este compendio, el estudiante podrá analizar y comprender la problemática y el contexto en el que se desenvuelven las Comunicaciones dentro y fuera de las empresas y las organizaciones.

Además, los futuros Licenciados en Administración aprenderán a analizar el clima organizacional de diversas empresas, así como a elaborar planes de comunicación adecuados a la realidad y a los objetivos de cada organización.

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACION	3
INDICE	4
 <u>PRIMERA UNIDAD:</u>	
Texto N° 1: Comunicación: conceptos, funciones, y procesos.....	5
Texto N° 2: La Comunicación Asertividad y Proactividad	12
Barreras - Conducta asertiva-Situaciones y respuestas-Clasificación de respuestas	
Texto N° 3: Modelos de la Comunicación,	15
Fundamentos de la Comunicación en las Empresas.	
Comunicación Formal e Informal en las empresas.	
 <u>SEGUNDA UNIDAD:</u>	
Texto N° 4: Clima Institucional.....	33
Texto N° 5: Formación Líderes y equipos líderes	40
 <u>TERCERA UNIDAD:</u>	
Texto N° 6: Imagen corporativa ¿qué es? ¿Para qué sirve?	51
La imagen corporativa: Identidad, Crisis de comunicación: situaciones y planes	
Texto N°7: Fidelización de Clientes	58
Texto N°8: Publicidad Institucional y Relaciones Públicas.....	60
Texto N° 9: Planificación de medios.	67
 ANEXOS	 75
I. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA:	
1.1 Análisis del Entorno y de la Competencia.	75
1.1.1 Algunas Herramientas:	75
• Matriz FODA	75
• Matriz EFE	76
• Matriz de Perfil Competitivo.....	78
• Matriz BCG	79

PRIMERA UNIDAD

TEXTO N° 1

LA COMUNICACIÓN

1. Introducción

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

En esta monografía, hemos querido plantear, en una forma hilo/conducente, desde el concepto básico de lo que es la comunicación, hasta la proyección promocional y motivacional de una institución, queriendo, en esta forma, contribuir a una mejor definición de esta disciplina que muchos dicen conocer, pero pocos saben en verdad cuáles son sus fundamentos.

2. Fundamentos de la Comunicación

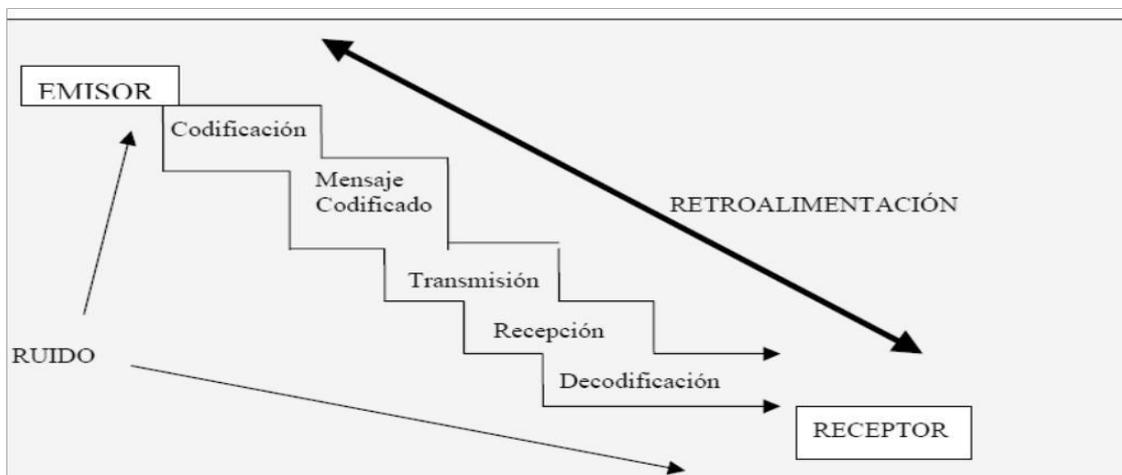
Principios de la Comunicación

¿Qué es la comunicación humana?:

La comunicación es el proceso bidireccional e voluntario por el cual las personas pueden interrelacionarse entre sí para transmitir informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Como ya sabemos, este proceso sigue una serie de etapas que van desde la codificación del mensaje hasta la decodificación y retroalimentación por parte del receptor, tal como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

GRÁFICO 1: ETAPAS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Fuente. Tema 3 Comunicación en <http://elprofedefol.wikispaces.com/file/view/PPT+COMUNICACION.pdf>, p.7. Página recuperada el 20 de febrero de 2012.

3. Tipos de Comunicación

Auditiva: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

4. Formas de Comunicación

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

El mensaje: En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

EMISOR á MENSAJE á RECEPTOR

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

La Carga Emocional: En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

La percepción: La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

5. Principios de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado

(Público/target) a fin de dar a conocer su misión, visión y lograr establecer una empatía entre ambos. La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

La fórmula de Lasswell (5w/h formula)

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: **Quién, Qué, Cuándo,**

Dónde, Cómo y Por Qué.

La percepción comunicacional

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los paradigmas

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

La Pirámide comunicacional

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el piso. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

El público/target

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Como ya hemos visto, la comunicación supone un proceso de intercambio de mensajes entre emisor y receptor. Recordemos, a su vez, que en este proceso el emisor debe codificar y transmitir su mensaje a un receptor, a través de un canal. El receptor, a su vez, lo decodificará y, en base a lo que entienda de su contenido, dará una respuesta que no necesariamente será positiva

El **Código**, por tanto es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.

El Canal será el medio físico a través del cual se transmite o se recibe el mensaje:
Ej: El aire en el caso de la voz y las ondas herzianas en el caso de la televisión.

El **Emisor** es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.

El **Receptor**, como hemos visto, es aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.

Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el **Mensaje**.

Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan **Contexto situacional** (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado. Ej: Un semáforo en medio de una playa no emite ningún mensaje porque le falta contexto.

La consideración del contexto situacional del mensaje es siempre necesario para su adecuada descodificación.

En el esquema clásico de Jakobson aparece el referente que es la base de toda comunicación; aquello a lo que se refiere el mensaje; la realidad objetiva.

Todos estos elementos que forman el esquema de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información. Ésta se fundamenta en una relación inversa entre la extensión de la unidad de comunicación y la probabilidad de aparición en el discurso.

+ Extensión de la unidad comunicativa - Probabilidad de aparición.
- Extensión de la unidad comunicativa + Probabilidad de aparición.

Este principio general de la teoría informativa se manifiesta en el hecho empíricamente demostrado o observado que las palabras o frases tienden a cortarse; tendemos siempre a una economía del lenguaje. Así un conferenciante que habla extensamente y nos va diciendo lo que ya sabemos lo tintamos de "rollo", ya que en este caso la relación no es inversa sino directa: mucha extensión, mucha probabilidad.

RUIDO Y REDUNDANCIA

Se denomina ruido a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte o le impida el afectar a cualquiera de sus elementos. Las distorsiones del sonido en la conversación, en radio, televisión o por teléfono son ruido, pero también es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque este en silencio...

Para evitar o paliar la inevitable presencia del ruido en la comunicación es habitual introducir cierta proporción de redundancia en la codificación del mensaje.

La redundancia en el código del mensaje consiste en un desequilibrio entre el contenido informativo y la cantidad de distinciones requeridas para identificar.

+ Mensaje - Información

La redundancia es la parte del mensaje que podría omitirse sin que se produzca pérdida de información. Cualquier sistema de comunicación introduce algún grado de redundancia, para asegurar que no hay pérdida de información esencial, o sea para asegurar la perfecta recepción del mensaje.

*Ej: Los niños altos.
Plural masculino*

La redundancia libremente introducida por el emisor puede revestir las más diversas formas. Ejemplo de redundancia: Elevar la voz, el subrayado, el uso de mayúsculas,...

LA SEMIÓTICA

La semiótica o semiología es la ciencia que trata de los sistemas de comunicación dentro de las sociedades humanas.

Saussure fue el primero que habló de la semiología y la define como: "Una ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social"; añade inmediatamente: "Ella nos enseñará en qué consisten los signos y cuáles son las leyes que lo gobiernan...".

El americano **Peirce** (considerado el creador de la semiótica) concibe igualmente una teoría general de los signos que llama semiótica. Ambos nombres basados en el griego "Semenion" (significa signo) se emplean hoy como prácticamente sinónimos.

En la semiótica se dan corrientes muy diversas y a veces muy dispares por lo que más que una ciencia puede considerarse un conjunto de aportaciones por la ausencia del signo y el análisis del funcionamiento de códigos completos.

De semiótica se ha ocupado entre otros, Prieto, Barthes, Umberto Eco, ... A estos últimos se debe la aplicación del concepto de signos a todos los hechos significativos de la sociedad humana. Ej: La moda, las costumbres, los espectáculos, los ritos y ceremonias, los objetos de uso cotidiano.

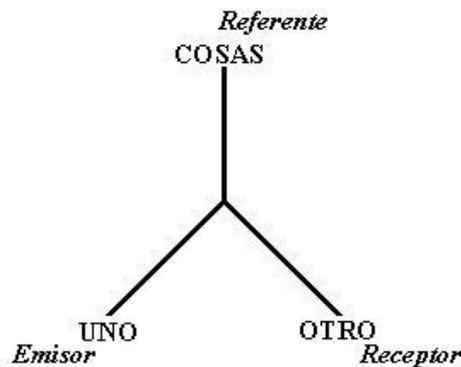
El concepto de signo y sus implicaciones filosóficas, la naturaleza y clases de signos, el análisis de códigos completos... Son objetos de estudio de la semiótica o semiología.

Hoy la investigación llamada la semiología, por quienes prefieren lo europeo o semiótica, por quienes prefieren lo americano, se centra en el estudio de la naturaleza de los sistemas autónomos de comunicación, y en el lugar de la misma semiología ocupa en el saber humano.

Saussure insiste en que la lingüística es una parte de la semiología, ya que esta abarca también el estudio de los sistemas de signos no lingüísticos. Se cae a menudo en el error de considerar equivalentes lenguaje y semiología, y nada más alejado de la realidad; El lenguaje es semiología, pero no toda la semiología es lenguaje.

LAS FUNCIONES DEL LENGUAJE

En todo acto de comunicación el lenguaje entra en contacto con los diferentes elementos que forman el esquema de la comunicación. Así el filósofo alemán Bühler dice que el lenguaje es un órgano que sirve para comunicar uno a otro sobre las cosas; partiendo de este esquema tripartito, analiza Bühler la relación que el mensaje guarda con estos elementos básicos y así, establece tres funciones básicas:



1. La función representativa Bühler o referencial Jakobson: es la base de toda comunicación; define las relaciones entre el mensaje y la idea u objeto al cual se refiere. El hablante transmite al oyente unos conocimientos, le informa de algo objetivamente sin que el hablante deje translucir su reacción subjetiva.

Los recursos lingüísticos característicos de esta función serían: Entonación neutra, el modo indicativo, la adjetivación específica y un léxico exclusivamente denotativo.

Ej: "La pizarra verde"

2. La función expresiva o emotiva: es la orientada al emisor; define las relaciones entre el emisor y el mensaje. Expresan la actitud del emisor ante el objeto; a través del mensaje captamos la interioridad del emisor, se utiliza para transmitir emociones, sentimientos, opiniones del que habla.

Los recursos lingüísticos son: Adjetivación explicativa, términos denotativos, modo subjuntivo.

*Ej: "Mi pobrecita mama esta malita"
"¡Qué alegría!"*

3. Función apelativa Bühler o conativa Jakobson: define las relaciones ente el mensaje y el receptor; está centrada en el receptor. Se produce cuando la comunicación pretende obtener una relación del receptor intentando modificar su conducta interna o externa. Es la función del mandato y de la pregunta.

Los recursos lingüísticos son: Vocativos, imperativa, oraciones interrogativas (utilización deliberada de elementos adjetivos valorativos, términos connotativos, pero siempre que todo esto este destinado a llamar la atención del oyente)

Ej: " ¡Pepe, ven aquí!"

Jackobson introdujo en este esquema tres funciones más:

Función poética o estética: se define la relación del mensaje con él mismo. Esta función aparece siempre que la expresión utilizada atrae la atención sobre su forma. Se da esencialmente en las artes donde el referente es el mensaje que deja de ser instrumento para hacerse objeto (el mensaje tiene fin en si mismo). Generalmente se asimila esta función a la Literatura, pero se encuentra también en el lenguaje

Recursos lingüísticos: Los de literatura (metáforas, hipérboles...)

*Ej: Frases hechas, Metáforas, frases poéticas. "En abril aguas mil"
"El tiempo vuela"*

"Rexona nunca te abandona"

5. Función fática: Es la función orientada al canal de comunicación, su contenido informativo es nulo o muy escaso: La función fática produce enunciados de altísima redundancia. Su fin es consolidar detener o iniciar la comunicación. El referente del mensaje fático es la comunicación misma. Constituye esta función todas las unidades que utilizamos para iniciar, mantener o finalizar la conversación.

Ej: "El típico Si..., sí..., si... del teléfono"

"Formulas de cortesía, Hola, Adiós, Buenos días..." "Muletillas, Eh..., eh..."

"La charla intrascendente en el ascensor con un vecino"

6. Función Meta lingüística: es la función centrada en el código; Se da esta función cuando la lengua se toma a si misma como referente; es decir, cuando el mensaje se refiere al propio código. Cuando utilizamos el código para hablar del código. En la función meta lingüística se somete el código a análisis: La gramática, los diccionarios, la lingüística utilizan la función meta lingüística.

Ej: "Las clases de lengua" "Buscar una palabra en un diccionario"

Todas estas funciones pueden concurrir simultáneamente, mezcladas en diversas proporciones, y con predominio de una u otra según el tipo de comunicación.

REFERENTE *F. referencial*

EMISOR *F. Expresiva* **MENSAJE** *F. Poética* **RECEPTOR** *F. Apelativa*
CANAL *F. Fática*

TEXTO N° 2

LA ASERTIVIDAD Y PROACTIVIDAD

"Un árbol cortado reverdece; una luna menguante da lugar a una luna nueva... Por eso un hombre virtuoso no desespera, lo mismo le sucederá cuando le sobrevenga una desgracia". Prov. indio.

¿A QUÉ LLAMAMOS ASERTIVIDAD?

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

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONOCER SOBRE ASERTIVIDAD?

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

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

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

¿QUÉ ESTILOS DE COMPORTAMIENTO NO SON ASERTIVOS?

Pues, los agresivos y los pasivos.

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

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

¿CÓMO MEJORAR LA ASERTIVIDAD?

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

El emisor de todo proceso comunicativo debe estar tranquilo en el momento de emitir un mensaje, debe ser determinante, es decir tener claro porque hemos decidido decir "no" o "sí" en lo que queremos transmitir, o en lo deseamos contestar cuando nos hayan propuesto algo; y debe ser sincero para que sus mensajes tengan credibilidad y perduren en el tiempo.

Un mensaje asertivo debe ser claro y debe decirse en tono tranquilo y sin que ello denote pasividad ni agresividad, para emitir un mensaje hay que modular el tono de la voz de acuerdo a las circunstancias, no siempre necesitaré "gritar" para mostrar mi descontento con algo que me parece que no está bien.

Para que la comunicación sea efectiva, igualmente es necesario que el **receptor** sepa escuchar, y a la vez sea capaz de interpretar los mensajes, por ejemplo: si recibe un mensaje agresivo debe mantener la calma para no contestar con agresividad, debe estar capacitado también para recibir un "No" como respuesta.

MEJORAR EL AUTOESTIMA PARA SER MÁS ASERTIVO:

La autoestima es quererse a uno mismo y querer a los demás. Implica una serie de habilidades que debemos practicar para sentirnos bien; por ejemplo: no debe importarnos mucho lo que la gente opine sobre nosotros, salvo que en sus opiniones veamos que tienen algo de razón; debemos aprender a convertir lo negativo en positivo; saber que todos tenemos alguna habilidad de la que debemos estar orgullosos; que debemos aceptarnos a nosotros mismos a pesar de nuestros defectos; que debemos cuidar de nuestra salud: deporte, buena alimentación, manejar la ira: en cualquier situación; aprender a transmitir confianza; etc.

Es fundamental que se fortalezca la autoestima de cada persona, pues, de esa manera se tendrá la seguridad suficiente para ser asertivo.

ALGUNOS PRINCIPIOS PARA CAUTIVAR A LAS PERSONAS A PRIMERA VISTA:

- Hay que sonreír.
- Hay que tener un contacto visual sin abusar de una mirada fija frente a frente.
- Hay que tener cuidado con no revelar demasiado información sobre tu vida personal. Hay que saber escuchar.
- Hay que halagar con sinceridad.
- Y no hay que tomar actitudes como la de alejarse demasiado.

Recuerden: "Cuando las ganas de reír estén ausentes,... recuerda en uno de los mejores momentos de tu vida y déjalo correr por las calles de tu mente".... Anónimo

BIBLIOGRAFÍA:

1. BREITMAN P, HATCH C. "CÓMO DECIR NO SIN SENTIRSE CULPABLE" . Plaza & Janés Editores, S.A. Barcelona, 2002.
2. DYER, WAYNE. "TUS ZONAS ERRÓNEAS" Funk and Wagnalis, New York, 1976
3. GOLEMAN, DANIEL "INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA EN LA EMPRESA". EE.UU. 1999.
4. HART, LOUISE. "RECUPERA TU AUTOESTIMA", Ediciones Obelisco, Barcelona, 1998.
5. RIOS REYES, AR. "USO Y ABUSO DEL ALCOHOL". En: <http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/alcohol.htm> Página visitada: 24 de noviembre de 2004.
6. RIOS REYES, AR. "TABAQUISMO". En: <http://es.geocities.com/amirhali/tabaquismo.htm> Página visitada: 24 de noviembre de 2004.
7. TIERNO, BERNABÉ,..... "PSICOLOGÍA PRÁCTICA DE LA VIDA COTIDIANA", Edic. Temas de Hoy SA, Madrid, 2001.
8. <http://es.geocities.com/amirhali/ASERTIVIDAD.htm>

TEXTO Nº 3

MODELOS DE LA COMUNICACIÓN

Entre los modelos de comunicación más estudiados están el de David Berlo y Harold Dwight Lasswell.

Teoría de la comunicación de David Berlo K.

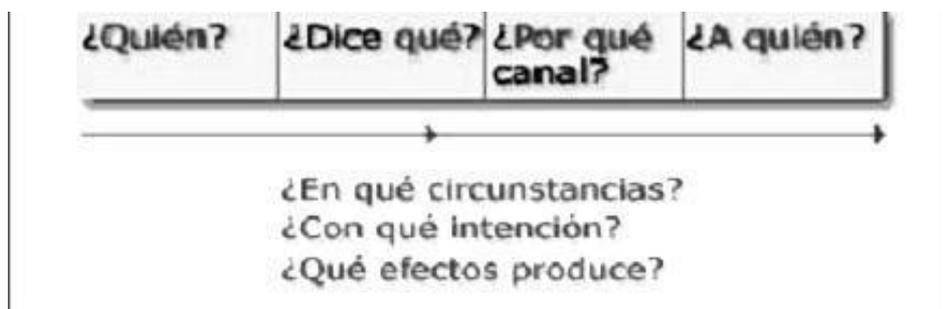
La comunicación como proceso reglado, según Berlo, se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa, según lo plantearan Shannon y Weaver a mediados del siglo XX, con una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final.

La idea de 'ruido' la lleva Berlo al plano de la fidelidad o eficacia en el fenómeno de la comunicación humana. Esa eficacia o fidelidad, es la consecución de los objetivos fijados por la fuente, basada en las pautas que afectan al conjunto del proceso de la comunicación.

Para lograr una comunicación efectiva se requiere de capacidad de la fuente en la formulación estratégica de sus objetivos (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación adecuada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más eficaz en función del mensaje y del receptor final, siempre con el fin de transmitir seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores asociados a la fidelidad.

Respecto a eficacia en el proceso de la comunicación Berlo asegura que la capacidad y facilidad de diálogo entre interlocutores (tienen distintos roles en el sistema social) es fundamental, tanto como la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor; para lograr la mayor proximidad en los rasgos de identidad y así facilitar el alcance de los objetivos de la comunicación propuesta.

Berlo resume su modelo de comunicación en el siguiente esquema:



Cabe destacar que Berlo da una gran importancia a la recepción del mensaje, y señala que "los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios"; esto significa que la decodificación es el valor final y diferenciado que determina la eficacia de la comunicación.

En otros términos, Berlo literalmente puntualiza que:

"La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o 'fidelidad' de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los 'ruidos' que pueden distorsionar el propósito comunicacional".

De ahí que su teoría afirme que para lograr una comunicación eficaz hay que eliminar los "ruidos", que puedan distorsionar el proceso de la transmisión y recepción de mensajes. Se considera que el ruido es cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación, o interfiera de alguna u otra manera.

Teoría de la comunicación de Dwight Lasswell

Lasswell toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad.

Señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas: ¿Quién? ¿Qué Dice? ¿Por qué Canal? ¿A Quién? ¿Con Qué Efecto?

Influido por las teorías conductistas, Lasswell supera, en buena medida, las posiciones previas sobre la linealidad estímulo-respuesta de la comunicación, al tiempo que abre nuevos espacios a la investigación.

En el entorno social Lasswell al referirse a su teoría de la comunicación manifiesta lo siguiente:

"El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social y d) entretenimiento"

Al respecto, el modelo de comunicación de Lasswell resalta la importancia de tener muy claro la intención del receptor al comunicar y las condiciones bajo las cuales el receptor recibe el mensaje.

La teoría de Lasswell considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas, se debe tener muy claro quién va a codificar ese

mensaje, cuáles son sus intenciones (o sea, el por qué y el para qué). De ahí se deriva el contenido del mismo, quedando claro qué es exactamente lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal o medio de comunicación más apropiado que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones óptimas al receptor y que este a su vez esté preparado para recibir el mensaje y emitir una reacción o retroalimentación.

Este modelo fue fortalecido en 1958 por Richard Braddock, quien formuló una extensión del "paradigma de Lasswell, mediante la cual trata de hallar una interacción entre las partes y actores de la acción comunicativa. Así, cree que la

intencionalidad del mensaje es un elemento definidor del mismo, como también las circunstancias en las que éste se produce.

Nuevas tendencias de la Comunicación

Los modelos clásicos de comunicación basados en un esquema lineal y unidireccional, que presumen a un emisor omnipotente que genera efectos en un receptor indefenso vienen evolucionando y generando el replanteamiento tendiente a hablar de comunicación para el cambio social o comunicación para el desarrollo humano, de la que hace referencia centros de investigación y particularmente el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

De acuerdo con investigaciones realizadas por el Departamento de Comunicaciones de la Fundación Rockefeller, la comunicación eficiente para el cambio social se define como un proceso de diálogo privado y público, a través del cual las personas deciden quiénes son, qué quieren y cómo pueden obtener lo que quieren. Tomando en consideración lo anterior dichos estudios determinan que las estrategias de comunicación se deben establecer con base en principios de tolerancia, auto determinación, equidad, justicia social y participación activa de todos los actores del proceso de comunicación.

De esta manera queda claro que la concepción de la comunicación para el cambio social y el desarrollo humano se trata de darle a las personas la posibilidad de formular sus propias agendas para el desarrollo, tanto a nivel de comunidad, provincia y nación, como a nivel internacional.

El cambio de las estrategias de comunicación para el desarrollo se plantea de la siguiente manera:

- *"De las personas como objeto del cambio... a los individuos y las comunidades como agentes de su propio cambio.*
- *Del diseño, prueba y distribución de mensajes... hacia el apoyo al diálogo y el debate sobre temas claves de interés.*
- *Del traspaso de información a cargo de técnicos expertos... a incorporar adecuadamente esta información a los diálogos y debates.*
- *De centrarse en los comportamientos individuales... a centrarse en las*

normas sociales, las políticas, la cultura y un medio ambiente adecuado.

- *De persuadir a la gente a hacer algo... a debatir sobre la mejor forma de avanzar en un proceso de colaboración.*
- *De expertos de agencias "externas" que dominan y guían el proceso... a otorgarle el papel central a la gente más afectada por el problema que está siendo discutido".*

Al respecto, Isidora Reyes afirma que se pierde diariamente una gran cantidad de energía debido a las faltas o errores de comunicación, informes mal redactados, explicaciones mal formuladas, transmisiones defectuosas de los mensajes, generando pérdidas económicas, esfuerzos desperdiciados, choques sociales y culturales, conflictos profesionales, laborales y personales.

Para lograr una comunicación eficaz, Reyes recomienda recurrir a programas de comunicación que puedan responder a las necesidades reales. Para lo cual es fundamental hacer una adecuada selección de los medios utilizados para transmitir la información, así como asegurar la existencia de mecanismos para el control, determinando claramente las responsabilidades en el proceso de la comunicación.

Además, enfatiza en la necesidad de permitir a los miembros que participan, en el proceso de la comunicación, expresarse ya sea por medio de programas de consultas o sistema legítimos de representación y políticas de puertas abiertas, reforzado con sondeos de opinión para hacerlo más participativo. La eficiencia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Pues, la probabilidad de que el mensaje transmitido haya sido interpretado exactamente como lo hubiera deseado el emisor constituye una hazaña, ya que en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación pueden presentarse numerosas interferencias y limitar la comprensión del mensaje. Esto es lo que se conoce como "barreras de comunicación".

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

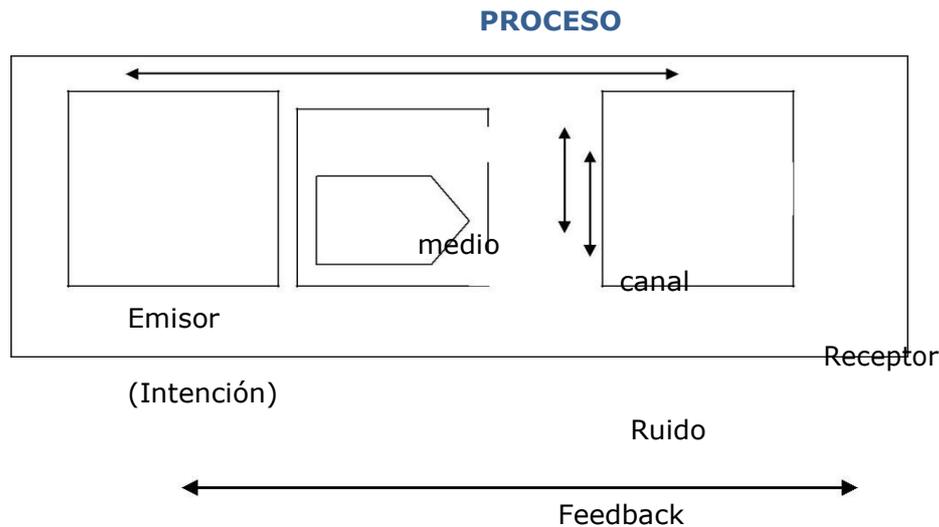
En el mundo globalizado de hoy en día, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Se constituye como una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación es el fluido vital de una organización, si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación en una organización, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales. Ella proporciona un medio

para tomar y efectuar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo mande. (Rogers, Everett, 1980).

CONCEPTOS

La Comunicación: Para definir este concepto utilizaremos el modelo Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información" "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación".



Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

El código en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del

mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado por el mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y ahora el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, es la retroalimentación. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo.

¿Qué pasa si no ocurre?

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La Codificación se realizó con descuido.

- Selección limitada de símbolos.
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental.

Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, la comunicación en la empresa es necesaria, según Mingo y Romero, para:

- Evitar el aislamiento del trabajador que puede experimentar a pesar de trabajar "junto a" muchos compañeros.

- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.

- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana.

No olvidemos que las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

Si estamos de acuerdo en esto, podemos pensar sobre la importancia de que cada miembro de la empresa se asegure:

- a) Que uno dice claramente lo que quiere decir.
- b) Que comprende de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás.
- c) Permitir a los demás comprender lo que quieren decir. (Que estemos de acuerdo sobre qué estamos hablando)

Una comunicación es exitosa cuando hay claridad del mensaje propio y comprensión correcta del mensaje de los otros.

Si en una empresa se tienen en cuenta los aspectos comunicacionales de las relaciones humanas se pueden evitar "cortocircuitos", fuente de desaliento y desmotivación para la tarea y transformar aún los ruidos improductivos de la comunicación informal en un sonido enriquecedor.

En este camino es interesante repasar cuales son los canales habituales de la comunicación en una organización, qué permiten y cuáles son sus trampas.

NIVELES DE COMUNICACIÓN

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares.

Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se

optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles.

Es importante que la información fluya por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Puede tratarse de comunicaciones INTERNAS (se dan entre los miembros de la organización) o bien comunicaciones EXTERNAS (se dan con otras empresas, si estas comunicaciones la empresa no podría vivir)

TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

Según el medio que se emplea:

- **VERBALES:** mediante la emisión de palabras. Permite la interacción directa entre emisor y receptor. Y esto se traduce en ahorro de tiempo. Evita mal entendidos y permite aclaraciones inmediatas. Pueden ser:
 - Individuales: entre dos personas (bidireccional y con feedback)
 - Colectivas: a un grupo de personas. Son inmediatas y multidireccionales. (se da en forma de reunión que permite el intercambio de ideas y opiniones)
- **ESCRITAS:** plasmadas directamente en un soporte de papel o un soporte magnético (correo electrónico) Se dividen en:
 - Internas: comunicaciones que quedan reflejadas en documentos tales como una nota interior enviada por correo o e-mail.
 - Externas: carta comercial, solicitud de pedido.
- **NO VERBALES:** manifestaciones corporales.

Según la dirección:

- **VERTICALES:** estas se subdividen en:
 - **Descendentes:** se transmiten de arriba abajo, de un superior a un subordinado. Consiste en dar información sobre objetivos y tareas dentro de la empresa. Pueden ser escritas, orales, pero de este último modo la información puede desvirtuarse inconscientemente. El escrito es más preciso.
 - **Ascendentes:** su finalidad es la de informar a niveles superiores de los logros alcanzados, estado del trabajo en ejecución, propuestas.
- **HORIZONTALES:**

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo.

Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo. Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otros. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

Casos

Empresas, con estructuras de diferente complejidad, cantidad de personas trabajando en ella, de distintos rubros, y de funciones diversas dentro de la sociedad, pueden beneficiarse al prestar una adecuada atención a la Comunicación.

Una de las consultas más comunes que recibimos es la que se refiere a un grupo de trabajo, en el cual cada miembro actúa desligado de los otros, dando por resultado una serie de decisiones que no tienen en cuenta otras áreas de la empresa, con la consecuente falta de comprensión del resto, y costosas dificultades en la implementación de las acciones correspondientes, con resultados menores que los esperados.

Diversas han sido las fuentes desde las cuales hemos recibido consultas sobre estos temas:

- b) un colegio con múltiples secciones y una estructura administrativa compleja;
- c) una empresa productora de electricidad, con una organización complicada, con diferentes sedes;
- d) una empresa de artículos electrónicos con dificultades en la comunicación con clientes en los servicios de posventa;
- e) un importante laboratorio de productos medicinales, para trabajar temas de comunicación con el equipo de agentes de propaganda médica;

Por lo universal y cotidiano de la comunicación entre personas, los aprendizajes de estas actividades son de aplicación inmediata, y los resultados se verifican en poco tiempo. Si se consigue un funcionamiento armónico de la comunicación en una empresa u organización, esta se convierte en una herramienta invaluable para el crecimiento sostenido.

Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía

Se establecen entre dos departamentos del mismo nivel jerárquico. Se dividen en:

- Formales: información entre diferentes departamentos como medio de coordinación entre ellos. Pueden ser orales en reuniones, o al teléfono y escritas en forma de notas internas.

Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y la compartimentalización de funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el aforismo de "divide y vencerás".

En ocasiones se intenta incluso promover rivalidades entre los departamentos, secciones o divisiones, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y sobre todo, a los riesgos de descoordinación que se corren.

- Informales: las que se establecen fuera del ámbito empresarial

En cuanto a su ámbito:

- Interna**, que enlaza los distintos estamentos jerárquicos y departamentos. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal.

La primera se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente o ascendente) y la segunda, entre empleados del mismo nivel.

- Externa**, que enlaza la empresa con el entorno.

En cuanto a su grado de formalismo, puede ser:

Comunicaciones Formales son aquellas originadas en la dirección y que llegan al personal siguiendo los canales establecidos en el organigrama.

Comunicaciones informales son las que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocerse con precisión su origen y sin seguir los canales estatuidos para el efecto.

A este tipo de comunicación se le suele conocer comúnmente como rumor. Corre de persona a persona, nadie se responsabiliza de su veracidad, pero, ella es recibida como verdad inconclusa. Es negativa para la organización porque crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre los recursos humanos.

La mejor manera de disminuir lo más posible la existencia de comunicaciones de esta índole, es aumentando, proporcionalmente, la comunicación formal.

En todas las organizaciones, sean públicas o privadas, existen otras dos clases de comunicaciones, que las podemos denominar: programada y no programada.

Comunicación programada la primera se refiere a la que es elaborada, planificada y emitida intencionalmente por la organización, como serian por ejemplo, los comunicados de prensa, la publicidad, etc., por medio de las cuales la empresa difunde en el público lo que quiere y desea transmitir.

No programada es la que surge o emana de los trabajadores de la empresa y de los familiares de los mismos. Cada integrante del grupo laboral de la institución, expresa

su opinión sobre la empresa, en primer término, a los integrantes de su familia, pero, además, al grupo de sus amistades.

Así, en un proceso de circularidad, se difunde en el medio social la opinión del trabajador con referencia a la empresa en la cual presta sus servicios.

Esta difusión de imagen de la empresa a través de sus propios trabajadores, evidentemente, no fue ni puede ser programada ni planificada, pero, sin embargo, tiene una gran importancia por el alto grado de credibilidad que despierta en el medio ambiente.

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LAS EMPRESAS

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone.

Pero, por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

COMUNICACIÓN FORMAL

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

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

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

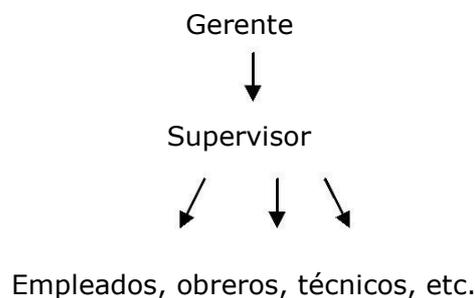
toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores.

FLUJO DE COMUNICACIÓN

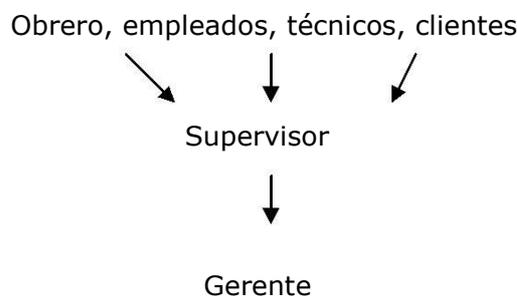
a. Dirección de la Comunicación

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



Ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente:

- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas

□ Encuestas.

Lateral: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Supervisor Dpto. Compras → Supervisor Dpto de Finanzas

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece:

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

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

Hay cinco tipos de descentralización:

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

b. Las fuentes de comunicación

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

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

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

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

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

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

c. Los caminos de la comunicación

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

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

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

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

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

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

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

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

Puesto que los manuales son técnicos y complejos, a los empleados se les suele entrenar en el manejo de los mismos.

Las guías son libros de referencias. Suelen ser menos autoritarias, menos formales, con un control no muy rígido y generalmente son aplicables a los niveles inferiores de la organización. Son más pequeñas que los manuales. Su cometido generalmente, es indicar las obligaciones y los derechos de cada trabajador. Adoptan un enfoque personal y sencillo, siendo la forma pedagógica de comunicar las normas y procedimientos más habituales que aparecen en el manual. De hecho la guía sirve para simplificar el material del manual. Sin embargo, las guías se suelen hacer antiguas antes que los manuales y su información es menos completa.

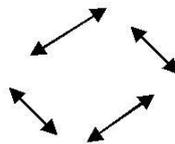
REDES DE LA COMUNICACIÓN

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

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

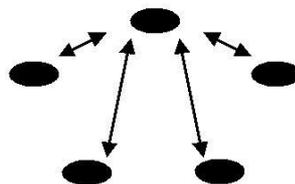
La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

Cadena



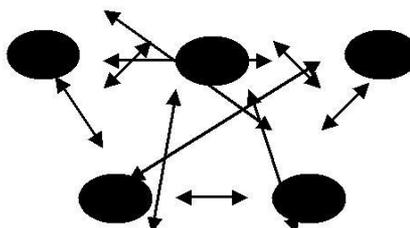
La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión

Rueda



Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

Todos los Canales



PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN FORMAL

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

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

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

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

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

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

algo más que un desahogo, son un medio para que los empleados comuniquen sus sentimientos de injusticia en su lugar de trabajo.

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

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

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

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

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

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

COMUNICACION INFORMAL

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

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

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

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

REDES INFORMALES DE COMUNICACIÓN

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

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

SEGUNDA UNIDAD

TEXTO N° 4

CLIMA INSTITUCIONAL

Entorno Institucional: esta noción se define como el conjunto de relaciones establecidas entre las Federaciones y otros actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.). El modo en que cada Federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes. Por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la Federación (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

Clima organizacional: se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la Federación. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores construidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la federación.

Toma de decisiones: este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden. Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la Federación. Los indicadores construidos recaban información acerca de reuniones, asambleas y estructura de poder.

Percepción de problemas: esta última variable intenta reflejar la forma en que las autoridades de la federación perciben los principales problemas que los preocupan. Estas percepciones nos permiten saber qué orden de prioridades y obstáculos forman parte de cada organización. Los indicadores construidos captan la opinión de quien contesta (miembro de la federación) con respecto a problemas y formas de resolverlos.

Estabilidad organizacional

Últimamente, distintos autores, han enfatizado que las organizaciones son sistemas sociales altamente improbables. En este sentido, dos de las variables que pueden generar in(estabilidad) es la rotación del personal y su formación.

Clima organizacional

Suponemos que en nuestras organizaciones debería estar superada la creencia de que la burocracia es la forma más eficaz de organizar cualquier trabajo. Sin embargo, no es lo que normalmente ocurre. En toda empresa u organización debería ponerse

el acento en las actitudes y valores que vinculan a sus miembros, así como en los cauces de comunicación y de cooperación en el trabajo. Lo que podría decirse de otra manera: las formas de solidaridad o clima comunitario requieren de la acumulación de un importante conjunto crítico de decisiones por parte de quienes las dirigen.

Toma de decisiones

El análisis de las decisiones como elementos constitutivos de toda organización nos permite medir la distribución del poder (concentración/descentralización); el tipo de distribución (horizontal o vertical) y los modelos de decisión implementados (racional, político, de proceso y de anarquía), de acuerdo a algunos investigadores.

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

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

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas"⁵. Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado

CREATIVIDAD EN EL CARGO

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

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

Libertad: la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía, es decir, dar a los empleados libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la

motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen. La libertad permite que las personas enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.

Recursos: los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos para éstos. Luego deben llegar a un acuerdo puesto que un equipo de empleados puede estar muy entusiasmado por llevar a cabo un proyecto, pero si la administración le restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados.

Trabajo en equipo: los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

Estímulos de los directivos: cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben en el momento de seleccionar al personal analizar muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se de a un empleado, éste no va rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses. Además, es fundamental que a los empleados se los estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.

Apoyo de la organización: el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.

RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS JEFES Y CON LOS SUBALTERNOS

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del **CONTRATO PSICOLÓGICO**. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración

espera de los trabajadores e inversa". De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. "Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas".

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus **seguidores** convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS COMPAÑEROS

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo"⁴. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. "Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa".

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo

tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de *staff*, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una autoevaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos.

Los administradores se han rehusado por tradición a evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la administración no debería haber renuencia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas.

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del *staff* o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan

una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

Ambientes Laborales Productivos

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, auto estima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo. Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado **síndrome de burnout**; cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y a acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Los segundos están reflejados en estilos personales de vida (abuso de alcohol, drogas o cafeína); dietas mal balanceadas; falta de ejercicio (sedentarismo); falta de sueño; de tiempo libre, de meditación o simplemente propio.

Según Rosen y Berger, los elementos que conforman los ambientes laborales productivos "y que se dan en las empresas sanas" son los siguientes:

1. Respeto real a la dignidad de las personas. Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas. En este sentido, la confianza es básica en los trabajadores. Para desarrollarla "junto al consecuente respeto" quienes conducen una compañía deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente.

2. Valorar y reconocer las destrezas - experiencias de los trabajadores. Ellas valen para la empresa. Así, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

3. Calidad de la comunicación. Aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), siempre se comunica. Es así como el silencio también es un mensaje. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentan el clima de temor o inseguridad. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, etc.); y saber enfrentar-negociar los conflictos.

Cuidado de la conducta ética. Existe un estudio de Vardi y Weiner (2001) que, al correlacionar clima organizacional y ético de la empresa con conductas negativas al

interior de la misma, llegó a la conclusión de que a mejor clima laboral menos conductas negativas (uso privado del teléfono o de fotocopidora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos, favoritismo hacia personas, echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, etc.).

En fin, debemos tener presente que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo "y el lugar en que se lleva a cabo" en una experiencia grata y crecedora. Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes laborales es cuantificarlo con indicadores mensurables.

TEXTO N° 5

FORMACION DE LÍDERES Y EQUIPOS DE LÍDERES

El Liderazgo según Jack Welch¹

Introducción

Jack Welch, quien fuera Consejero Delegado de General Electric, está considerado como uno de los mayores líderes empresariales de nuestro tiempo. A juicio de Slater, son dos los aspectos que le hacen sobresalir sobre el resto: por una parte, el hecho de haber sido pionero en la utilización de estrategias empresariales que marcaron un cambio radical y, por la otra, su profunda convicción de que el mundo empresarial en el fondo es muy sencillo.

Jubilado en 2002, en ningún momento este gran líder empresarial ha dejado de suscitar interés. Primero, por un complicado proceso de divorcio que proyectó algunas sombras sobre su admirada figura y, en las últimas semanas, por los rumores que han surgido en torno al regreso de este septuagenario al mundo empresarial como consejero delegado de Disney o Coca-Cola.

El legado de Welch ha ayudado a numerosos líderes empresariales a administrar menos, disminuir la burocracia y reducir rangos directivos, al tiempo que ha servido de catalizador para dotar de mayor capacidad de acción a los empleados y hacer que sus ideas se tomen en cuenta. Estas y otras muchas estrategias empresariales se exponen y analizan de forma directa y concisa en Jack Welch on Leadership que es un compendio

Actuar como líder, no como director

A muchos directores les da miedo el cambio; sin embargo, el cambio constituye una parte esencial del entorno empresarial. Por ello Welch, haciendo caso omiso de una realidad que podría condenar a cualquier empresa y desafiando a las circunstancias, reinventó constantemente General Electric (en adelante, GE). Su receta para el cambio podría resumirse en tres puntos: aceptarlo siempre con una actitud positiva, no dejar nunca de pensar en formas de cambiar y no asumir que las cosas se deben hacer de un determinado modo porque es el más eficaz, ya que siempre será mejorable.

Cuando Jack Welch tomó las riendas de GE en 1980, la empresa obtenía buenos resultados o, al menos, así lo creía la mayoría. Sus ventas ascendían a 25.000 millones de dólares y sus beneficios a 1.500 millones, siendo ensalzada como organización modélica por los libros de texto de Management. Sin embargo, Welch sabía que el entorno empresarial se estaba haciendo más competitivo y sintió que GE debía cambiar para adaptarse a los nuevos tiempos. Welch entendía que tanto el sector de alta tecnología como la competencia global, que habían comenzado a producir más y mejor, suponían un reto para GE en cuanto a ventas y porcentaje de mercado.

Los japoneses, por ejemplo, que en los sesenta y comienzos de los setenta fabricaban

¹ Cfr. Slater, Robert. Jack Welch on Leadership. Mc Graw-Hill, New York, 2004.

productos baratos de baja calidad, habían dado un salto cualitativo a productos baratos de alta calidad. Además, sus fábricas, calidad y disciplina estaban triunfando en algunos sectores. Los cambios que Welch introdujo a comienzos de los ochenta eran tan nuevos que ni siquiera tenían nombre.

En la actualidad se denominan "reestructuración". Tan sólo un puñado de las 350 unidades empresariales que componían GE eran líderes en sus respectivos mercados y únicamente tres productos tenían una tasa razonable en el mercado de exportación. Aunque los directivos de GE en aquel momento no comprendieran por qué se empeñaba en reparar algo que no estaba roto, Welch siguió adelante con su nueva estrategia de sanear ciertas empresas, mantener las que dominaban en sus mercados y deshacerse del resto. En adelante, todas las empresas de GE deberían ser primeras o segundas en sus mercados. De aquí el famoso dicho de Welch: "¡Reparar, Cerrar o Vender!" (en inglés: Fix, Close, or Sell!).

A mediados de los noventa, los resultados económicos de GE demostraron que el cambio tenía su razón de ser. La multinacional se había convertido en la empresa más fuerte de los Estados Unidos y la más valiosa del mundo. Pero para Welch, esto no era más que el comienzo: "Queremos ser más que eso. Queremos cambiar el paisaje competitivo siendo no sólo mejores que la competencia, sino también elevando la calidad a un nivel completamente nuevo".

La dirección fue otro de los puntos en los que la influencia de Welch fue decisiva. A su juicio, la mayoría de los directores dirige más de la cuenta. Por eso prefería emplear el término líder en lugar del de director, pues los líderes "inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas". Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto. Por ello otorgó especial importancia a cultivar líderes que supieran compartir su visión y que además rebosaran energía e hiciesen correr su entusiasmo por la empresa como pólvora.

Para Welch era esencial que los mandos medios fuesen tanto miembros del equipo como entrenadores, transmisores de energía y no de presión. GE solía recompensar a los directores que obtenían buenos resultados económicos aunque no simpatizasen con su equipo, pero Welch los reemplazó por personas más orientadas al grupo. En sus propias palabras, el gran descubrimiento estribaba en que "tal vez el predecesor estaba trabajando al 100% o al 120%, pero si esa persona no hablaba con el equipo, no intercambiaba ideas. En consecuencia, el equipo en su conjunto estaba funcionando al 65%. Pero el nuevo director está logrando un rendimiento del 90% ó 100% sobre el total". Así pues, Welch terminó clasificando a los directores en tres tipos: A, B y C. Los de tipo A eran jugadores de equipo que hacían suyos los valores empresariales, por lo que había que mantenerlos en plantilla y ascenderlos. A los de tipo B había que cultivarlos con la esperanza de que mejorasen, mientras que de los directores tipo C se prescindía por no comprender el sistema de valores de la empresa.

Por otra parte, enfrentarse a la realidad era vital para obtener buenos resultados empresariales. El arte de guiar se reduce a enfrentarse a la realidad y actuar de forma rápida y decisiva frente a la misma. En su opinión, la mayor parte de los errores que cometen los líderes empresariales se produce por no querer enfrentarse a la realidad y actuar consecuentemente. Aunque hubo muchas más, la primera realidad a la que se

enfrentó Welch fue el peligro ascendente que suponía la competencia extranjera. Para combatir la creciente competitividad exterior, creyó esencial reestructurar radicalmente GE, reduciendo plantilla y liquidando las unidades empresariales cuyo rendimiento era bajo. La actuación de Welch nos muestra la importancia de no dormirse en los laureles contentándose con la idea de que la empresa va bien, pues a la vuelta de la esquina siempre hay una realidad nueva que debemos reconocer.

Construir la empresa líder del mercado

Jack Welch afirmaba que en el mundo empresarial los fuertes sobreviven, mientras que los débiles están abocados al fracaso. Los 2 Jack Welch on Leadership grandes y rápidos entran en el juego, mientras que los pequeños y lentos quedan atrás. Y dado que el éxito sólo premia a los más competitivos, Welch desarrolló una estrategia que requería que todas las unidades empresariales de GE fuesen primeras o segundas en sus respectivos campos.

Alcanzando los más altos estándares, esperaba no crear ni mantener empresas mediocres cuyo fracaso estaba asegurado. Llamó a esta estrategia "número uno, número dos" (en inglés, number one, number two).

GE carecía de un buen enfoque, pues era un conglomerado empresarial grande y disperso cuya cartera abarcaba 350 empresas. Welch quería que en Wall Street tuvieran claro que GE no era un conglomerado desordenado en el que coexistían todo tipo de empresas dispares e inconexas. Había que encontrar un propósito y un centro. Para ello, tomó papel y lápiz y dibujó tres círculos concéntricos. En el círculo central introdujo sus productos clave, en el segundo empresas de alta tecnología y en el tercero servicios.

A las que quedaron fuera les aplicó su leitmotiv "arreglar, cerrar o vender". Dentro de los círculos quedaron sólo 15 empresas, que en 1984 habían producido en términos agregados el 90% de las ganancias corporativas.

Jack Welch creía firmemente en el movimiento inesperado, en el juego intrépido; le encantaba pensar que podía hacer temblar los cimientos mientras otros observaban impotentes.

La sorpresa, la audacia y la conmoción eran los ingredientes básicos del salto cuántico que le llevó a la conquista de Radio Corporation of America (en adelante,

RCA), uno de las firmas más famosas de Estados Unidos, que en 1984 logró ventas superiores a los 10.000 millones de dólares. Welch consideraba que las empresas de servicios eran la solución a cualquier posible problema futuro de flujos financieros. Además no pudo abstraerse del atractivo que representaba la red televisiva NBC, que a comienzos de los ochenta contaba con varias series de éxito como Hill Street Blues, Cheers, Las Chicas de Oro y Alf, entre otros. Aunque la compra fuese la mayor brazada contracorriente que GE había dado en su historia, comprar el gigante de las telecomunicaciones por 6.280 millones de dólares (66,50 dólares por acción) parecía un buen negocio.

Especialmente, si pensamos que algunos analistas establecían el precio de la acción a

90 dólares. Tras dar este salto había que imponer la cultura de GE, lo cual en sí era un reto ya que NBC poseía su propia cultura corporativa. Welch quería que NBC se enfrentase a la realidad de que los tiempos eran duros y ya no podían permitirse gastar sin medida. Esperaba de la cadena que se comportase como cualquier otra de sus empresas: que produjese beneficios, que gastase lo necesario y que encajase en la cultura GE. De hecho, le costó lo suyo descubrir cómo la cadena que tenía los mayores índices de audiencia obtenía los peores resultados.

Pero rápidamente logró un giro radical, pasando de obtener ganancias por 333 millones de dólares en 1985 a 750 millones en 1989.

En resumen, para realizar una operación siguiendo los pasos de Jack Welch hay que pensar a lo grande a la hora de planear el crecimiento de la empresa; considerar las adquisiciones externas examinando con cuidado a las candidatas y dar el golpe en el momento justo y, por último, actuar con audacia y cautela para coger a los rivales desprevenidos.

El comienzo de los noventa fueron tiempos difíciles para la NBC y los rumores de que Welch vendería la cadena eran constantes. Las malas lenguas olvidaban una de sus estrategias preferidas: arreglar, cerrar o vender. Welch decidió arreglar NBC con una serie de maniobras rápidas e inteligentes, como sustituir a los entonces directores por líderes empresariales de mentalidad más comercial. Este movimiento aumentó no sólo los índices de audiencia, sino también los ingresos y beneficios de la cadena. Welch había transformado NBC eligiendo a las personas adecuadas para administrarla al estilo GE ("the GE Way") y con ello había logrado lo que sus detractores temían: importar a NBC la cultura de GE.

He aquí la receta de Jack Welch para arreglar una empresa: haga un estudio general de sus empresas y decida cuáles quiere conservar y cuáles va a salvar. Para ello, elabore una lista de lo que tiene que arreglar. Probablemente encabece la lista la búsqueda de nuevos talentos para su cúpula directiva. Hay que buscar a las personas más cualificadas para administrar la empresa y déjeles vía libre para trabajar sin ninguna intrusión o interferencia por su parte. Por último, el secreto para arreglar la empresa es alinear los costes, así que observe muy de cerca cómo se emplea el dinero en el seno de la empresa.

La Carta a los Accionistas se convirtió para Welch en uno de los acontecimientos anuales. Al principio era bastante directa y en ella trataba la actuación de GE en el curso del año anterior, pero a finales de los ochenta se había convertido en la principal plataforma para difundir sus ideas empresariales y sus estrategias de management.

La mayoría de sus Cartas a los Accionistas comienzan pasando revista a las cifras con frases del tipo: "En 1996, su empresa tuvo el mejor año de su historia", tras lo que explicaba numéricamente las razones y la forma en que GE había obtenido tan buenos resultados. En seguida saltaba a su parte favorita de la carta, aquella que ocupaba casi el 95% del documento: una exposición de los valores y la cultura de la empresa, lo que el propio Welch denominaba la "materia blanda" (soft stuff, en inglés). Welch mencionaba las cifras en cada discurso, en cada carta, en cada declaración a la prensa financiera, pero no se aferraba a ellas. Prefería hablar de valores, no de números. Y asimismo, le importaban más las personas que las cifras. En sus cartas animaba a los

empleados de GE a enfrentarse a la realidad, a ser líderes y no directores, a cambiar antes de que fuera necesario, a suprimir las fronteras, a buscar la sencillez y a confiar en sí mismos.

A finales de los ochenta y comienzos de los noventa, Jack Welch apostó por una GE abierta e informal. A mediados de los noventa, comenzó a enfatizar la necesidad de implantar una cultura de aprendizaje, por lo que animó a los empleados de GE a que aprendieran no sólo los unos de los otros en el seno de la empresa, sino también a que tomaran ideas del exterior. A pesar de que tomar prestadas las ideas de otras personas en principio podría parecer un plagio, en realidad es algo totalmente legítimo. De hecho, esta era una de las bases sobre la que descansaba lo que Welch denominó "la organización sin fronteras".

Para fomentar una cultura de aprendizaje, Welch recompensaba generosamente a sus empleados, aunque les aclaraba que lo hacía por su trabajo en equipo y por compartir sus ideas. Para que las diversas unidades empresariales de GE pudieran compartir ideas, Welch creó el Consejo de Directivos Corporativos (CEC, por sus siglas en inglés), un foro de altos directivos que se reunía tres días enteros cada trimestre. Las reuniones comenzaban el lunes por la noche con una cena seguida de encuentros informales, para continuar el martes de ocho de la mañana a seis de la tarde. El Consejero Delegado de GE abría la sesión y sus líderes empresariales exponían las previsiones del rendimiento que esperaban lograr en sus respectivas empresas, además de explicar cómo las tácticas generales de GE afectaban a su empresa en particular. Aunque el fondo era serio, en la superficie las sesiones eran totalmente informales.

Todo lo que Welch esperaba de estas sesiones era que su personal directivo generase ideas y pusiese en práctica aquellas que les gustaban. El CEC se convirtió en el motor de generar ideas al que todos los directivos deseaban asistir.

Forjar una organización sin fronteras

Cuando Welch tomó las riendas en 1981, GE era un dinosaurio burocrático que se movía con lentitud porque estaba ahogándose con la falta de iniciativa y entusiasmo. Por muy mal visto que estuviese, necesitaba reducir una plantilla de 412.000 empleados para crear una GE más ágil, competitiva y agresiva.

Cuando comenzó la "Revolución Welch", se dio la primera gran reducción de plantilla (sobrevivieron 270.000 de los 412 000 trabajadores originales). Aunque ello le costó a Welch el ser considerado como un ser insensible y cruel (tal es así que lo apodaron "Neutron Jack", en alusión a la bomba de neutrones que elimina a las personas pero deja los edificios en pie).

Otro de los puntos en los que emprendió una reforma total fue en los niveles directivos, que en su opinión minaban el espíritu emprendedor. Sin ir más lejos, en 1981 el número de empleados que ostentaba el título de manager ascendía a 25.000, de los cuales 500 lo eran a nivel directivo y 130 a nivel vicepresidencial o superior. Welch abolió el sistema existente, acortando distancia entre él y los consejeros delegados de cada división, de forma que en un decenio el número de niveles entre el presidente y el manager directo pasó de nueve a cuatro. Por supuesto, también dio

nombre a esta estrategia de la que fue pionero: *delaying* o supresión de niveles. Es una de las labores más difíciles para un líder, pero al mismo tiempo resulta esencial y facilita su labor, ya que la comunicación es más directa y se reduce la cantidad de memoranda y reuniones. Si usted desea convertirse en un líder empresarial de alto rendimiento, entonces tendrá que observar con atención cada nivel directivo y decidir por dónde cortar para estrechar la comunicación con las personas que trabajan en planta.

Jack Welch creía que para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo, las grandes empresas debían aprender a moverse rápido, a pensar rápido, a actuar velozmente como hacen las pequeñas empresas. Welch entendía que las pequeñas empresas huyen de la burocracia y todo lo que ésta conlleva: la velocidad es clave para ellas. Por ello, puso todo su empeño en que la celeridad fuese una de las virtudes cardinales de la empresa que dirigía, y lo logró.

Welch y su equipo se esmeraban por cerrar cualquier negociación en un tiempo récord. Un ejemplo de ello fue el trato llevado a cabo por NBC en 1995, mediante el cual la cadena se hizo con los derechos de retransmisión de los seis Juegos

Olímpicos siguientes en tan sólo un fin de semana. GE se enorgullecía de la agilidad con que dieron ese paso, a pesar de la envergadura de la operación, que ascendía a 4.000 millones de dólares. Después de todo, ¿cuántas otras empresas podrían haberse gastado 4.000 millones en un fin de semana?

Otro de los elementos que frenaban a GE eran los límites y las barreras. No es necesario decir que Welch los odiaba. Deseaba eliminarlos porque complicaban todo y obstaculizaban el desarrollo. A su juicio, las fronteras con el mundo exterior procedían de una creencia profundamente arraigada que etiquetó de síndrome del "no inventado aquí" (NIH, por sus siglas en inglés), según el cual carecían de valor todas aquellas ideas que no hubieran surgido de GE. Welch sabía que tenía que liberar a los trabajadores y dejarles que hablasen por sí mismos. Con la creación del CEC en 1986, la alta directiva de GE comenzó a romper barreras, a hablar cara a cara de manera directa e informal, a aprender de los otros y a adaptar las mejores técnicas para uso propio. En definitiva, a convertir GE en una organización sin fronteras.

El intento más agresivo de derribar barreras que acometió Welch fue el programa denominado *Work Out* (literalmente significa "hacer ejercicio", "trabajar", pero aquí con el doble sentido de "trabajar fuera"), mediante el cual GE comenzó a explorar sistemáticamente el *modus operandi* de las mejores empresas del mundo. Gracias a este programa, se logró erradicar el síndrome NIH y se creó una cultura de aprendizaje que constituyó otra de las estrategias empresariales esenciales de Welch a finales de los noventa.

Atraer al personal mejor cualificado para generar una ventaja competitiva

A comienzos de los ochenta, Welch había dicho que el mundo se iba a convertir en un lugar mucho más complejo y el contexto histórico le estaba dando la razón. La reestructuración de los ochenta resultó clave para organizar GE. Sin embargo, para transformarla en una empresa de renombre mundial necesitaría idear una nueva estrategia para recargar las baterías de una plantilla indiscutiblemente desgastada por

las fricciones que produjo la feroz reducción. Welch resumió en tres palabras su receta para el éxito: velocidad, sencillez y confianza en sí mismos, sus tres eses, por las iniciales de las palabras en inglés: Speed, Simplicity and Selfconfidence.

Welch estaba convencido de que el fomento y desarrollo a fondo de estos tres elementos puede actuar como una poderosa herramienta de administración, potenciar la productividad de todos los empleados y dinamizar la organización.

La Revolución Welch había producido enormes cambios, como el de reducir el número de empresas de 350 a 13 y la plantilla de 412.000 empleados a 270.000, logrando así que los ingresos y las ganancias aumentasen. Eran los años que Welch denominó la "fase hardware" y que hicieron a GE una empresa más competitiva, aunque también es cierto que dejaron totalmente desorientados a sus empleados, que habían sobrevivido a la reducción pero aún temían por sus puestos de trabajo. Necesitaban sentirse queridos y necesitados. Welch comprendía que debía hacerles sentir no como piezas de un engranaje sobrecalentado, sino como propietarios de la empresa. Para ello puso en marcha el programa Work Out con el objeto de fomentar, captar y poner en práctica las buenas ideas sin tener en cuenta de dónde surgieran.

La manera de generar entusiasmo era dotar a los empleados de mayor libertad y responsabilidad. Anteriormente, eran los directores de GE los que se encargaban de mejorar la productividad, comunicaban a sus subordinados lo que tenían que realizar

y ellos lo hacían exactamente tal y como se lo habían ordenado y nada más. Con Welch, la labor era compartida por todos los hombres y mujeres que trabajaban en la planta y, según dijo, le sorprendía cada vez más todo lo que la gente estaba dispuesta a hacer cuando la dirección no les dictaba lo que tenían que llevar a cabo. Welch no quería etiquetar al nuevo proceso de "empowerment" y en su lugar prefería llamarlo high involvement (profunda implicación).

Work Out era un ambicioso programa de diez años para potenciar el cambio cultural y GE fue la primera empresa en instaurar un programa de esta clase a lo largo y ancho de la empresa. Estaba diseñado para reducir y, en último término, eliminar todas las horas desperdiciadas por organizaciones como GE para llevar a cabo sus operaciones diarias. Al iniciarse el programa, entre directores y empleados existía un muro invisible que impedía que el diálogo fluyese con libertad. Otra de las barreras iniciales era la sospecha por parte de los empleados de que Welch quería volver a reducir plantilla. Pero a medida que los pequeños problemas cotidianos (serpientes de cascabel) se iban resolviendo con las ideas aportadas por los empleados y los grandes (serpientes pitón) también, los trabajadores sindicados se dieron cuenta de que las intenciones de la dirección eran constructivas y de que se trataba, en realidad, de eliminar malos hábitos de trabajo. En la primavera de 1998, prácticamente todos los empleados de GE habían tomado parte en las sesiones del programa Work Out. En las dos décadas que Welch estuvo al mando de GE, la empresa pasó de obtener ingresos por valor de 25.000 millones de dólares a casi 126.000 millones.

Las cifras hablan por sí solas del efecto casi revolucionario del programa Work Out. Jack Welch también creía en una estrategia empresarial a la que denominó stretching (estiramiento) y que consistía en sobrepasar las metas. Pensaba que solamente era

posible descubrir las capacidades de la gente si se les ponía muy alto el listón. Su noción de estiramiento consistía en determinar unas metas de rendimiento que fuesen razonables y alcanzables, para luego alzarlas hasta niveles imposibles de conseguir para cualquier persona normal. En otras palabras, su táctica consistía en apuntar a la luna y caer entre las estrellas.

Propagar la calidad por toda la organización

A finales de los noventa, un concepto que había prendido en todo el mundo empresarial dirigió los designios de GE con gran ímpetu. Era el concepto de calidad, al que Welch se aferró con su habitual pasión y compromiso firme. Este espíritu fue el que logró que lo que en cualquier otra empresa hubiesen sido planes ordinarios, en GE se convirtieran en iniciativas estratégicas que transformaron la empresa. Si hasta el momento otras empresas como Motorola, Toyota, Hewlett-Packard y Texas Instruments habían hecho las veces de cruzados de la calidad obteniendo para sus productos un renombre mundial, a GE aún le quedaba por librar esa batalla: Estaba convencido de que la calidad era la estrategia empresarial que le catapultaría a los mercados mundiales. De ahí que la calidad se convirtió en otra de sus obsesiones, que al principio había asumido que bastaría con abordar otros aspectos: aumentar la productividad y hacer que empleados y proveedores se involucrasen más en la empresa, al tiempo que hacía hincapié en las tres eses (speed, simplicity and self-confidence). Más tarde se dio cuenta de que todo eso no bastaría, de que iba a necesitar algo más.

Los clientes de GE estaban encantados con la calidad de sus productos, pero sus directivos habían descubierto que subsanar los defectos causantes de la baja calidad, antes de que los productos llegasen al consumidor, suponía un gran desgaste.

Además, Welch no se conformaba con ofrecer productos o servicios que fuesen iguales o mejores que los de la competencia. Para responder al desafío, necesitaba instaurar a nivel institucional una campaña que no repitiese los errores de programas anteriores. Welch y sus colegas encontraron la respuesta en six sigma, un concepto que a finales de los ochenta y principios de los noventa había sido introducido por primera vez por Motorola, el fabricante de semiconductores y equipos de comunicación con sede en Illinois.

Six Sigma es una medición de errores por cada millón de operaciones de cualquier tipo. Cuanto más bajo sea el número de errores, mayor será la calidad. Un sigma significa que el 68% de los productos son aceptables, tres sigma significa que el 99,7% de los productos son aceptables y Six Sigma (seis sigma), que es el objetivo último, significa que el 99,999997% de los productos son aceptables. Six sigma denota una calidad mayor que tres sigma, ya que a Six Sigma solamente se producen 3,4 defectos por millón de operaciones. Mientras que a tres sigma y medio, que es la calidad media de la mayoría de las empresas, se producen 35.000 defectos por millón. Six Sigma estuvo asociado durante mucho tiempo a productos japoneses tales como relojes y televisores, mientras que la calidad de los productos estadounidenses oscilaba en torno a los cuatro sigma. Con Six Sigma, Motorola había logrado reducir el número de errores de cuatro sigma a cinco y medio, ahorrando 2.200 millones de dólares en el proceso. A comienzos de 1995, Welch y otros directivos comenzaron a

plantearse la introducción de Six Sigma, pero les asaltó el temor de que chocara con otras estrategias y valores empresariales ya que su administración era centralizada, parecía demasiado burocrático e imponía ciertas medidas, lo cual contrastaba con los programas de GE. Sin embargo, sus propios empleados de línea le hicieron cambiar de opinión, pues entendían que, tras varios años de crecimiento en términos productivos, no se podían producir avances debido al alto número de defectos en los procesos empresariales. Lo que finalmente logró convencer a Welch fueron las estadísticas: el precio de quedarse en tres sigma o cuatrosigma equivalía al 10% o al 15% de los ingresos, lo que para GE se traducía en unos costes de entre 8.000 millones y 12.000 millones de dólares.

En definitiva, a pesar de su apego a los valores blandos ("soft values"), Welch había comprendido que algunos programas necesitan de una administración centralizada y de medidas acordadas. GE se fijó la meta de convertirse en una empresa de calidad six sigma para el año 2000, poniendo en práctica un plan de calidad denominado GE Quality 2000 que dependía del saber hacer de una nueva "clase guerrera": los cinturones verdes, los cinturones negros y los maestros cinturón negro. La clasificación en dichos "cinturones" correspondía a un complejo adiestramiento en las "artes estadísticas" del six sigma. Como sucediese con otras iniciativas, al principio algunos se resistieron también a esta; pero con el tiempo y el empeño que en ello puso Welch, que llegó a amenazar con el despido, la iniciativa prendió hasta el punto de convertirse en una obsesión.

Cuando aún no habían transcurrido dos años desde su implantación, Welch afirmó en un discurso en 1997 que "six sigma ha pasado de ser un concepto extraño, lleno de cálculos complejos y jerga desconocida, a convertirse en una pasión que triunfa en toda la empresa" Six sigma consiste en formar equipos comprometidos en lograr el nivel de precisión six sigma mediante un proceso de cuatro etapas conocido por MAIC, Measurement, Analysis, Improvement and Control (medida, análisis, mejora y control).

El funcionamiento del proceso six sigma en GE comienza con la identificación de un proyecto, tras lo cual se detallan las características esenciales para la calidad y, finalmente, comienza el proceso six sigma. En él, los maestros cinturón negro guían a los cinturones negros siguiendo los cuatro pasos del MAIC. En primer lugar, para medir se identifican los procesos internos que influyen en las características que generan calidad y se miden los defectos generados. En segundo lugar, se analizan los resultados para lograr entender por qué se generan esos defectos. En tercer lugar, se mejora confirmando las variables clave y cuantificando su efecto sobre las características esenciales para la calidad. En cuarto y último lugar, se controla para asegurar que la modificación del proceso ha logrado situar las variables clave dentro de los límites máximos aceptables. GE diseñó cinco medidas corporativas para que sus empresas evaluaran los avances del programa six sigma.

Estas se basaban en la satisfacción de los clientes, los costes de la baja calidad, la calidad de los proveedores, el rendimiento interno y la realización de un diseño acorde con la fabricación. El programa six sigma se respaldó con muchos más recursos que cualquier otra iniciativa de calidad, ya que GE invirtió 300 millones de dólares en 1997 y a cambio obtuvo un beneficio de 600 millones. Al principio se consideraron 6.000 proyectos, pero la cifra aumentó a 11.000. Welch había depositado sus esperanzas,

sueños y planes en el programa de calidad, pero a pesar de sus brillantes inicios, era consciente de que todavía quedaba mucho por hacer. Quería incorporar el pensamiento y los estándares six sigma a cada nuevo producto de GE.

El jefe más duro y el director más admirado de Estados Unidos

Cuando se está al frente de una empresa, especialmente cuando se trata de una gran empresa, resulta inevitable que en alguna ocasión la ética empresarial se incumpla. A pesar de ello, Jack Welch nunca intentó defender u ofrecer excusas por las violaciones que se produjeron en su empresa -si bien es cierto que siempre defendió que él no estaba personalmente implicado en las mismas-.

En el momento en que un escándalo salía a la superficie, contraatacaba de forma rápida e implacable, dejando claro que quienes habían cometido la falta serían despedidos.

Una sola violación era suficiente, pues quienes no respetan los valores éticos no merecen una segunda oportunidad. De esta forma, también quedaban advertidos los demás empleados. No es de extrañar que la integridad fuese uno de los valores empresariales clave bajo la dirección de Welch, y tampoco que en 1987 editara un pequeño manual de 80 páginas titulado Integridad: El Espíritu y la Carta de Nuestro Compromiso, en el que exponía unas líneas maestras de actuación dentro de GE.

Por otra parte, Jack Welch creía firmemente en transferir un legado a la siguiente generación. Con frecuencia se le describía como uno de los líderes más impresionantes y poderosos de Estados Unidos, por lo que sin duda tenía mucho que decir sobre el tema del liderazgo. En el Centro de Desarrollo del Liderazgo, Welch se encontraba en su salsa. Al hablar frente a un grupo de setenta altos directivos de alto potencial ("high pots"), es decir, personas que habían sido identificadas como candidatos a puestos de mayor responsabilidad y que por ello estaban siguiendo un curso de tres semanas para su desarrollo como directivos, Welch mostró una vez más que no era un hombre que se apegase a los números.

Si la empresa apostaba por los valores adecuados, las cuentas saldrían bien por sí solas. En su opinión, un líder empresarial debía ser capaz de hacer juicios sólidos en temas de personal. Welch dijo a los asistentes:

"Todo mi trabajo son las personas. No puedo diseñar un motor. Tengo que apostar por las personas. No soy como Andy Grove de Intel, que sabe fabricar un chip. Sé que no podría añadir nada nuevo a un frigorífico. Los consejeros delegados de las empresas automovilísticas son hombres que saben de coches, por tanto revisan sus productos...

Yo no me meto en temas de electrodomésticos, ni en realizar políticas de precios para plásticos. Más bien soy un coach. Me ocupo mucho más de las personas y de realizar adquisiciones."

Expuso que el líder sabe articular su visión, que es la que produce la energía que recarga el corazón y la mente de las personas y pone en marcha esa gran máquina que es la empresa. Pensaba que nunca es suficiente comunicar una visión varias veces, sino que hay que repetirla hasta la saciedad. Pero al mismo tiempo era consciente de la importancia de ponerla en práctica.

Por otra parte, Welch consideraba que el diálogo abierto era una parte esencial de toda buena organización. Pensaba que los empleados que están más cerca de los clientes y de los productos pueden enseñar mucho a sus líderes y otorgaba gran valor al adiestramiento, por lo que respaldaba su compromiso invirtiendo generosamente en esta función vital.

TERCERA UNIDAD

TEXTO N° 6

IMAGEN CORPORATIVA

El papel de la imagen corporativa

La imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política transversal (que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la empresa). La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen).

Existe una triple dimensión de la imagen en función de los 3 tipos de públicos de toda compañía:

- Corporativa: Comunicación corporativa.
- De mercado: Marketing
- Comunicación interna construir una imagen positiva.

LA IMAGEN CORPORATIVA

Conceptos básicos sobre el corporate:

*Identidad corporativa: (no confundir con identidad visual corporativa) Sinónimo de Realidad Corporativa , es el conjunto de atributos asociados a la historia, el proyecto empresarial y la cultura corporativa que definen la esencia de una organización, identificándola y diferenciándola.

*Visión: (=Tren del Norte) Imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y de cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble.

*Misión: Nos dice cómo llevar a cabo la visión. Es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer la visión estratégica.

*Proyecto empresarial: Es la concreción particular de la misión. Es la estrategia sobre la forma de lograr el objetivo de la misión. Debe incluir la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción) y las políticas de gestión (funcionales y formales).

*Comportamiento corporativo: actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de los procesos productivos (financiero, tecnológico, comercial...)

*Cultura corporativa: es la construcción social de la identidad de la organización

expresada a través de un conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de sus miembros. Se convierte en una especie de ideología.

*Personalidad corporativa: manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con el fin de proyectar una imagen positiva entre sus públicos. Se expresa mediante la comunicación y también a través de la identidad visual corporativa. (= personalidad pública).

*Imagen intencional: conjunto de atributos de una organización, que se pretende inducir en la mente de los públicos mediante la expresión de la personalidad corporativa (= imagen necesaria).

*Imagen corporativa: es el estado de opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de 3 inputs básicos: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.

Imagen corporativa como síntesis de identidad

a) La imagen debe basarse en la realidad corporativa, y destacar sus puntos fuertes. Debe diferenciar la función de imagen de otras que aun siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad corporativa.

b) La imagen debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, y evaluándolo todo en términos de imagen. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

Imagen = expresión de la identidad. Identidad = comportamiento (políticas funcionales), cultura y personalidad corporativa (políticas formales)

Imagen corporativa como principio de gestión empresarial

Consideraremos a la empresa como un sistema global, formado a su vez por dos subsistemas:

1º Sistema Fuerte: formado por una organización básica es gestionado de acuerdo a políticas funcionales. Comprende los productos, servicios o mercados de la compañía; su estructura organizativa y de decisión y su saber hacer técnico y comercial.

2º Sistema Débil: formado por los activos intangibles de la empresa; se gestionan a través de las políticas formales. A valores intangibles pertenecen: la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa.

La gestión de la imagen es una función del management, ya que es una variable de la competitividad; puede representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa puesto que es una política transversal. Por último resaltar el hecho de que imagen no es necesariamente = a comunicación, aunque en el corporate es la única herramienta de la que disponemos.

El peligro del pancomunicacionismo

El pancomunicacionismo es la tendencia a considerar que la imagen corporativa es una función casi exclusiva de la comunicación. La imagen se forma en la mente de los públicos a partir de 3 inputs: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa, así pues no todo es sólo comunicación dentro de la imagen.

Sin embargo, la comunicación es el instrumento básico de gestión de la personalidad pública de la organización, y es uno de los más importantes para intervenir en la cultura corporativa, pero nada tiene que hacer la comunicación en el comportamiento corporativo.

IDENTIDAD CORPORATIVA

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

Ella es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial. Éstos 3 factores son bastante estables en sus registros, y constituyen los elementos identificativos y diferenciadores de la empresa. Es la esencia de la empresa, y los atributos que la conforman son permanentes, o bien poco cambiantes. La identidad corporativa está asociada a:

- la actividad productiva (identidad sectorial) : acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.
- la competencia comercial (identidad mercadológica): la capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende de: el precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva...
- la historia de la organización: relación de las personas, hitos, acontecimientos...

acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración fundacional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa...

- la naturaleza societaria (identidad mercantil): es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles (sin fines mercantiles) o bien mercantiles (fines mercantiles) en sus diferentes variables.
- el corpus social (identidad social): conjunto de características que definen la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, el tejido social de su plantilla, su compromiso con la comunidad...
- la estrategia empresarial: visión, misión y proyecto empresarial.

A. **La visión** es una imagen compartida por los dirigentes de la empresa sobre lo que quieren ser, y de cómo llegar a serlo.

B. **La misión** es la declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica. Debe contener 3 premisas:

1º Premisa de necesidad del cliente: la razón que lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa.

2º Premisa de valor de nuestro producto: el valor que posee para satisfacer la necesidad del cliente.

3º Premisa diferencial: lo que nos diferencia de la competencia a la hora de satisfacer al cliente.

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

C. **El proyecto empresarial** es la estrategia que desarrolla la empresa para cumplir su misión. Debe contener al menos: la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción), y las políticas de gestión (formales y funcionales).

Cultura: comportamientos explícitos, valores compartidos y presunciones básicas

A. Comportamientos explícitos: un nivel más visible y cambiante de la cultura corporativa. Comprende factores como el entorno físico, el lenguaje, la conducta no verbal, la imagen personal, las normas escritas.

B. Valores compartidos: Conjunto de creencias conscientes (aunque no siempre identificadas) que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización; son transmitidas a los nuevos miembros. Forman una especie de ideología corporativa con muy diferentes expresiones (ejemplo: lo que cuentan son los resultados; la publicidad siempre aumenta las ventas).

C. Presunciones básicas: creencias incontrovertibles e indiscutibles que orientan la conducta, y enseñan a los miembros la forma de pensar y percibir la realidad. Son invisibles y preconscientes. Ejemplo: el valor simbólico del espacio en una organización: despacho grande = persona más importante)

La Carta de Identidad Corporativa como comunicación de la identidad corporativa

La carta de identidad es la comunicación expresa que hace una organización de su propia identidad, con el propósito de afirmar su personalidad corporativa. Una carta

de identidad debe contener los siguientes elementos:

- Síntesis de su historia
- Visión estratégica
- Misión

- Síntesis del proyecto empresarial

Una carta de identidad es la referencia interna y externa de la identidad corporativa de la organización (presente-pasado-futuro); y es la llave para abrir una comunicación con el público. Su finalidad es la comunicación de la identidad corporativa.

GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Etapas Objetivos Instrumento/programas

1º definir la estrategia de *analizar la imagen actual *Auditoria de imagen.

2º Configurar la personalidad *crear una norma corporativa * Programa de intervención cultural corporativa Programa de identidad visual: Manual de gestión comunicativa.

3º Gestión de la comunicación *controlar la imagen a través de la *Programas de comunicación corporativa y comunicación interna.

Definir la estrategia de imagen

Una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas. La imagen intencional coincide generalmente con el posicionamiento estratégico que es la imagen deseada por la organización.

Para lograr una imagen intencional debemos conocer de qué punto partimos, cuál es nuestra imagen actual; existen dos métodos para analizar la imagen corporativa:

- La auditoría de imagen: es una revisión orientada de la totalidad de la empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles de su imagen corporativa.

- El observatorio permanente de imagen corporativa: instrumento de evaluación de la imagen que combina una base de datos sobre nuestra imagen, y sobre la de la competencia.

Configurar la personalidad corporativa

Es la construcción de una personalidad corporativa de acuerdo con las premisas de una estrategia. Para lograr una personalidad corporativa que nos identifique y nos diferencie, debemos actuar normativamente sobre la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativa. Existen 3 programas para configurar la personalidad

pública:

- Identidad visual corporativa
- Intervención de la cultura corporativa
- Manual de gestión de la comunicación

Gestionar comunicativamente la imagen corporativa

La imagen se gestiona comunicativamente a través de la comunicación interna y de la comunicación corporativa, quedando excluida únicamente la comunicación del producto.

Programas de comunicación corporativa son:

- La comunicación del presidente
- La comunicación financiera
- La comunicación de crisis
- La comunicación interpersonal
- El patrocinio

Programas de comunicación interna son:

- Intranet
- Periódico de empresa
- Videos corporativos
- Notas de obligada respuesta
- Informe interdepartamental
- Línea directa

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Técnicas de investigación de la imagen corporativa

La principal dificultad para la investigación de la misma, estriba en que los atributos de imagen no siempre están contruidos como tales; además, una cosa es una impresión (positiva o negativa) sobre una empresa, y otro factor es que ésta pueda precisarse con facilidad.

Los atributos de imagen poseen cierta complejidad, y no se explican sólo con el conocimiento de un juicio, sino que se hace necesario averiguar el sentido que se esconde detrás del mismo. Es por esto por lo que la técnica de investigación que empleemos puede llegar a condicionar los resultados.

Cualquier investigación técnica requiere de las siguientes partes: definir el universo a analizar, decidir cuáles van a ser los mecanismos de observación y registro; y aplicar las reglas de interpretación.

*Técnicas cuantitativas: son generalizables; emplean datos sólidos y repetibles; son estadísticamente representativas del universo (muestra); tienen una interpretación objetiva. Un ejemplo de investigación cuantitativa son las encuestas;

*Técnicas cualitativas: tienen en cuenta el marco de referencia; explican el porqué; establecen una realidad dinámica; necesita de una representación tipológica de los públicos; emplean técnicas psíquicas y socio-psicológicas para recoger los datos a interpretar. Son más flexibles e inductivas, pero sus conclusiones no son generalizables; interpretación complicada y subjetiva. Técnicas de investigación cualitativa son las entrevistas (abiertas: sirven para contextualizar el objeto de estudio; y en profundidad: busca las implicaciones actitudinales del sujeto como objeto de investigación).

*Técnicas mixtas: suponen un estudio exploratorio mediante un análisis cualitativo, o bien un estudio descriptivo mediante análisis cuantitativo. Técnicas mixtas son:

- Grupos de discusión: 8-10 personas coordinadas por un investigador. Reproducen a pequeña escala el sistema social y las interacciones grupales con lo que el investigador puede analizar los comentarios y extraer datos representativos de las repuestas que ofrezcan. Como técnica cualitativa, reconstruye las categorías específicas que los participantes emplean en la conceptualización de sus experiencias y en su forma de ver el mundo. Se trata de un método fenomenológico.
- Observación participante: el analista se integra en el objeto de estudio y discretamente toma nota de lo que ve. Es una técnica cualitativa muy útil para el análisis de las culturas.

TEXTO N° 7

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES²

Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

Fidelizar es más que retener o mantener

Algunas empresas hablan de *retener* clientes en lugar de *fidelizar* clientes. Esto es un error fundamental, pues retener clientes implica intentar salvar la relación cuando el cliente ya está insatisfecho y no desea seguir siendo cliente. Si una empresa fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos. Otro término que puede confundir es *mantener* los clientes. Las máquinas se mantienen, a las máquinas se les hace mantenimiento; a los clientes se les cuida, se les fideliza. Los clientes se pueden fidelizar, no mantener.

Estrategia de fidelización

Una empresa establece su **estrategia de fidelización** con el objetivo de mantener sus clientes activos y, si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

Cuando un consumidor compra un producto, pueden ocurrir tres cosas distintas:

1. Que no vuelva a comprar el producto
2. Que vuelva a comprarlo
3. Que compre el mismo artículo, pero de otra marca
4. Evidentemente, las agencias de publicidad y comunicación son capaces de diseñar planes de fidelización, basándose en promociones más o menos sofisticadas. La fidelización a una marca, a una empresa... se trabaja superando las expectativas del cliente.

² Cfr. Carrol, P. and Reichheld, F. «The fallacy of customer retention» *Journal of Retail Banking*. Vol. 13. N.º 4, 1992. Rodríguez, Santiago (2007). «Capítulo 16», *Creatividad en Marketing Directo*. Barcelona (España): Ediciones Deusto, 2007, pp. 272.

5. La estrategia de fidelización empieza con la formación de los empleados de la propia empresa para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación "boca a boca" para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes.

TEXTO N° 8

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

La palabra publicidad viene del latín Publicus. Tiene dos acepciones:

- una oficial
- una de pública.

En 1726 el diccionario de autoridades ya recoge la palabra con esta doble acepción: modos de ejecutar una acción para que lo sepan todos y la otra que era la oficial

A la palabra publicidad se le han adjudicado dos sinónimos:

- publicidad
- propagada

En inglés hay dos términos diferentes para nombrar la publicidad.

- adverting: publicidad
- publicity: noticia de cualquier cosa que despierta el interés público. Normalmente se utiliza de forma crítica. Interpretación que hacen los medios de comunicación de cosas de interés social, sea o no positivo.

DEFINICIONES DE PUBLICIDAD

1.- La publicidad tal como hoy se entiende es el conjunto de toda clase de mensajes dirigidos al público, con propósitos comerciales, pagados y firmados, y de los que se espera sacar un beneficio.

2.- La publicidad es el acto de decir multitudinariamente una cosa de la manera más rápida y al menor coste posible.

La publicidad ha de ser una comunicación. La comunicación ha de ser masiva y debe tener, cuando hacer referencia a empresas, intencionalidad económica.

Debe ser atractiva y sugerente y que se sirva del conocimiento de todo tipo de ciencias para favorecer la comunicación.

La publicidad es un arte: porque toda creación tiene una consideración inicial de arte.

Es una ciencia porque utiliza otras ciencias y todos los planteamientos en publicidad están basados en hechos e interpretaciones empíricas. Hay una cierta interpretación intuitiva.

Briefing: tiene toda la información para hacer un planteamiento de una campaña de publicidad, con principios objetivos.

Es una técnica porque para hacer publicidad se ha de tener oficio: experiencia, adecuarse a sistemas fórmulas.

La publicidad se distingue en grupos:

- Según los medios que utilizan: publicidad gráfica, impresa.
- Según la segmentación de las audiencias de estos medios: a veces los medios que se utilizan para dirigirse a un sector: publicidad infantil, técnica.

En función de quien la realiza: puede ser privada, colectiva - grupos de empresas, mancomunadas. La comunicación habla del fabricante y del distribuidor.

Publicidad y Comunicación:

- Corporativa
- Institucional

La publicidad institucional la hacen las empresas públicas:

- En función de su naturaleza
- En función del prestigio: las diferencias entre marcas.
- En función de la intencionalidad comercial: intentar aumentar las ventas, cambiar cuotas de mercado.
- Fijar un posicionamiento: desde el punto de vistas del marketing o de la publicidad.
- En función de los efectos: sociales, laborales, económicos.

DIFERENCIAS ENTRE PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS.

La propaganda desde el punto de vista profesional propaga ideas, ideales, filosofías, doctrinas o leyes. A veces tiene un contenido filosófico.

Definiciones:

- La propaganda tiene una finalidad: conducir a un individuo a adoptar una acción que es libre de adoptar o no, de hacer o no y que sin la propaganda no

adoptaría ni haría. Ella tiene por objeto provocar la adhesión de la masa a una idea o doctrina, conseguir un respaldo de su opinión e impulsar a una conducta determinada. Busca sugerir o imponer creencia que a veces modifican, no solamente el comportamiento, sino la manera de ser, las convicciones religiosas o filosóficas. Influye en la actitud fundamental de la persona.

Su objetivo es convencer a la persona en su forma de actuar. Por ello tiene cinco características:

- Es una comunicación teleológica persuasiva: doctrina de las causas finales. Quiere influir en las personas.
- Es una comunicación impersonal
- Es una comunicación de contenido ideológico: corresponde a una ideología.
- La comunicación propagandística pretende la perpetuación o cambio de las estructuras de poder.
- Persigue provocar la congruencia del persuadido.

TIPO DE COMUNICACIÓN

Publicidad

Inducir a la acción de compra o consumo a un público determinado

Relaciones Públicas

Predisponer a favor de una empresa, organismo, institución o individuo, en su dimensión pública.

Propaganda

Inducir a creer y obrar a favor de una determinada ideología del organismo o persona que la representa.

OBJETIVO INMEDIATO

LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN

- Las relaciones públicas es una actividad muy amplia y difícil de definir.
- convertir las fortalezas de hierro en palacios de cristal: cuando una empresa hace una cosa buena no ha de esconderla. Hacer atractiva a una empresa para atraer a la gente.
- Las Relaciones públicas es enseñar todo aquello que somos. Manifiesta una voluntad de mejora.
- El negocio de incluir al público a formarse una buena imagen general de una persona, de una institución o una compañía.
- Función gerencia que evalúa actitudes públicas, identifica las políticas y procedimiento de un individuo o organización con el interés público, y llevar a

término un programa de acción para conseguir la aceptación y entendimiento público. La forma de comunicar las voluntades del máximo responsable de la empresa.

- Su objetivo no es vender un producto sino producir una imagen favorable de una compañía.
- La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de la organización y llevar a cabo programas planificados de acción que servirán al interés del público y las organizaciones. Con su ayuda, las empresas han de conseguir un clima favorable para que sea de utilidad en sus intereses públicos.

HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Durante mucho tiempo la opinión pública no tenía fuerza. En el mundo laboral, la opinión del trabajador no contaba para nada.

Con el Renacimiento comienza a tener importancia la sociedad y la industria y las empresas deben replantearse sus actitudes respecto a las condiciones laborales.

La prensa comienza a denunciar a los directores de negocios por los métodos de trabajo peligrosos y las condiciones laborales de aquella época. Al cabo de un tiempo el sistema capitalista occidental, EUA, monta una campaña de Relaciones Públicas ***Si la empresa fracasa, tú, la sociedad, el país, también fracasaran***. Como resultado, la producción de Estados Unidos aumentó mucho porque se consigue la intervención del trabajador.

Se considera a IVI LEE como el padre de las Relaciones públicas. Hijo de un pastor en Georgia, trabajó cinco años de periodista y compartía las penurias de muchos trabajadores. Como resultado, quiso intervenir en la solución de los problemas de obreros y sindicatos (huelgas), pero, para ello, puso a las empresas tres condiciones:

- ✓ Humanizar las relaciones con la empresa
- ✓ No poner en marcha ningún programa sino se implicaba a todo el personal.
- ✓ Cuando consideraba que se había de dar una información, darla aunque la dirección no estuviera a favor.

Desde el momento de su aparición, el objetivo de las Relaciones públicas ha sido intentar establecer un clima favorable aceptando que los derechos de los otros son tan válidos como los tuyos. Las Relaciones Públicas es una filosofía de comunicación. Debe estar presente en todos los rincones de la empresa.

LA PUBLICIDAD Y LAS RELACIONES PÚBLICAS DENTRO DEL MARKETING

Una serie de hechos han hecho que cambie la vida empresarial: la revolución industrial, la explosión demográfica. En los últimos años, la producción de las empresas se ha incrementado considerablemente, dentro de una sociedad que se caracteriza por la explosión económica, la difusión de bienes de consumo, un mayor gasto individual, la desintegración del concepto de familia tradicional, una producción en serie y el desarrollo de las técnicas que comportan una rápida obsolescencia.

En este escenario, las marcas buscan fidelización de sus clientes, pues, si éstos quedan satisfechos con el producto lo volverán a comprar. Sin embargo, las empresas se dan cuenta que, los sistemas de comercialización tradicionales no lograban este objetivo, así que aparece el responsable de Marketing (1950 aproximadamente).

¿Y ya que hablamos del responsable de marketing, a qué llamamos **MARKETING**? Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios y crear intercambios que resulten satisfactorios para los objetivos individuales y organizativos. Es conjunto de actividades para crear, promover y distribuir de manera eficiente, acercar productos o servicios al consumidor, para ser consumidos

El marketing engloba la propia concepción del producto, pensar unos precios y determinar la promoción.

FUNCIONES BASICAS DEL MARKETING

- ✓ Análisis e investigación del mercado y el consumidor,
- ✓ Planificación y establecimiento de estrategias,
- ✓ Dirección, supervisión y control de las operaciones necesarias para conseguir los objetivos,
- ✓ Medición de los efectos producidos

Sin investigación el marketing no funcionaria. Su ámbito de estudios es el consumidor y la estrategia para convencerlo. Se ha de tener un control constante de los efectos del marketing. Cuando el marketing interviene en la distribución hay que actuar para hacer que la competencia no funcione.

Los americanos hablan del marketing mix con las 4 P:

- PRODUCT
- PEAY (distribución)
- PRICE
- PROMOTION

INDUSTRIA DE LA PUBLICIDAD

LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El origen de las agencias de publicidad está en los agentes de publicidad. Los agentes de publicidad eran ayudas del periódico. Después serán conocidos como corredores de

anuncios. En una 3ª etapa se conocen como Agentes de Publicidad.

Los primeros anuncios eran de transmisión de información. Con el tiempo, se dan una serie de cambios:

- Transformación de los agentes en agencias de publicidad.
- Impresionante desarrollo técnico y comunicacional de los medios de comunicación
- Gran crecimiento económico de la sociedad y los mercados.
- Aportación de grandes profesionales creativos pero siempre desde el lado de la redacción y no de la ilustración. Se les llama Copy - Writers.
- Utilización de diversas ciencias humanas que darán a la publicidad una dimensión más profunda, más científica y con mayor proyección.
- Utilización en la publicidad de otras ciencias. Los planteamientos comerciales de las empresas se originan y se enraízan con mucha fuerza. Lo que hoy conocemos como marketing.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR DENTRO DE UNA AGENCIA PUBLICITARIA.

- Capacidad para hacer investigaciones, referidas al mercado o los consumidores, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.
- Creación de anuncios. Creatividad para hacerlos.
- Planificación de los anuncios hacia los medios de comunicación.
- Comprar espacios a los medios de comunicación y el control de inserción.
- Las promociones:

LA INDUSTRIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

Existen diversas situaciones frente a las cuales hay que decidir si se encarga a empresas afines la labor de Relaciones públicas o si se crear un departamento de Relaciones públicas. Aquí pesan distintos factores como el momento social que se vive, la magnitud de la empresa así como el tipo de reacción social que haya provocado la actitud de la empresa. En realidad la decisión es de la empresa, es personal. Sin embargo, consideremos que, en Estados Unidos, las dos terceras partes de la actividad de Relaciones públicas las hacen empresas asesoras de RRPP. ¿La razón? Las Relaciones Públicas es una manera de entender la relación entre la empresa y la persona.

TIPOS DE SERVICIOS QUE PUEDE OFRECER UNA EMPRESA ASESORA.

- Establecer y definir los objetivos de las relaciones públicas a corto y largo término.
- Asesorar o aconsejar a la gerencia sobre aquellas decisiones de la empresa que no tiene valoración dotada con las Relaciones Públicas que la puede afectar.
- Seguimiento de las relaciones de la empresa con los accionistas y financieros.

- Mantener lazos con los analistas de Bolsa y los profesionales de la inversión.
- Acostumbran a tener unos porcentajes en contratos con los medios de comunicación o con las instituciones, entablando una relación positiva para intentar recibir un tratamiento mejor para ellas o para hacerse un favor.

VENTAJAS DE UNA EMPRESA AL CONTRATAR RRPP EXTERNAS.

- Los departamentos de la empresa están influenciados por el ambiente de la empresa, por eso es mejor una persona de fuera.
- Es más económico los servicios externos o que tener un departamento propio.
- Aportan experiencias que no se tienen en la propia empresa.

DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA EXTERNA DE RRPP.

- Cuando la persona viene desconoce la realidad de la empresa, o sea parte de cero.
- A menudo en estas actividades trabajan personas que no consiguen el grado de profesionalidad: a veces no se consiguen los objetivos.
- La persona contratada puede facilitar a la competencia la información.
- Muchos autores consideran que las Relaciones Públicas han de ser una filosofía de la empresa, una manera de actuar de cada individuo.
- No hay presupuestos de Relaciones públicas, no hay medidas para poder medirlo. La mayor parte de gastos de Relaciones Públicas son infraestructuras (departamentos propios) o de servicios (contratados a empresas).

BELOW THE LINE: Todo tipo de comunicación en relación con Relaciones Públicas. Hace referencia a la persona en individual.

TEXTO N° 9

PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

¿QUÉ ES UN MEDIO?

Un medio es un vehículo que permite hacer llegar un mensaje a un receptor determinado. Es un medio de comunicación: la radio, la Tv, el teléfono., etc.

El mensaje es el responsable absoluto de poder persuadir a la audiencia y moverla a comprar el producto o servicio publicitado.

ESTRATEGIA DE MEDIOS.

La estrategia tiene como fin analizar y evaluar los valores cuali-cuantitativos de los medios genéricos en función de las necesidades de comunicación.

El "que" se debe comunicar y el "como" comunicarla.

La estrategia evalúa los medios genéricamente y en función de que sean los mejores vehículos para llevar el "como" a un sector definido de potenciales compradores.

En la estrategia existen un número importante de factores. Uno es el Grupo Objetivo.

GRUPO OBJETIVO:

Número de personas que son potenciales compradores o usuarios del producto que se publicara a través de los medios. Se busca que el medio llegue al mayor número de personas con este perfil y al costo mas bajo. Este perfil puede estar dividido en: Demográfico y Psicográfico.

Demográfico: Edad, sexo, NSE, Profesión, Educación, residencia, etc.

Psicográfico: Valores, intereses, Estilos de vida, Actividades, etc (aspectos Psicológicos)

Análisis de medios: Debe analizarse en función de sus valores cuantitativos y cualitativos para determinar su grado de importancia en relación a los objetivos y estrategias de comunicación.

VALORES CUANTITAVOS: Grupo Objetivo:

- *Cantidad de personas del grupo objetivo deseado expuestas a este medio una vez.
- *Porcentaje sobre el total de la audiencia de este medio.
- *Rating y PBR's del medio, programa o plan para este medio.

- *Cobertura geográfica.
- *Posibilidad de Segmentación geográfica.

Costos:

- *Costo x mil o CPR.
- *Descuentos, bonificaciones.
- *Relación costo-cobertura-frecuencia

Certificación:

IVC para gráficas y para tv, radio y cine, por empresa de medición reconocida.

VALORES CUALITATIVOS:

- *Flexibilidad en ubicación, horario y tiempo de programación.
- *Color, sonido y movimiento
- *Calidad de Audiencia.

Altos y bajos consumidores de medios:

Permite un acercamiento al comportamiento de las personas en relación a los medios. Es más fácil alcanzar a un alto consumidor de un medio que aquellos que le dedican poco tiempo.

Ejemplos:

Edad: la gente joven tiende a ser un alto consumidor de diarios y la gente mayor a la TV
NSE: Los NSE más altos dedican más tiempo a los diarios y el NSE bajo prefiere la TV.
Sexo: Los hombres prefieren los diarios y las mujeres la TV.

ANÁLISIS CUALI-CUANTITATIVOS:

Estos valores y su relación con los costos suelen ser la base de evaluación de un medio. Las siguientes son las áreas más importantes:

- *Necesidades geográficas: ¿El medio llega de buena forma en las zonas necesarias?
- *Estacionalidad: ¿Sufre el medio una merma durante cierta época del año?
- *Competencia: ¿Cómo utiliza los medios la competencia?
- *Ciclos de vida: El lanzamiento de un producto requiere un peso publicitario. Esto afecta a la cobertura y frecuencia.
- *Hábitos de Compra: debe diferenciarse el momento de compra y el ciclo de reposición.

En la estrategia deben contemplarse entonces aquellos medios que mejor sirvan como apoyo y en función de los hábitos de compra.

Objetivos y Estrategias:

Objetivo: Es aquello que se desea obtener, tanto de un plan de medios como de una campaña publicitaria. Un objetivo debe ser medible. Ejemplos:

***Cobertura:** Alcanzar al 80% del universo objetivo con una tasa de repetición de 4,86 frecuencia media en el lapso de 4 meses.

***Frecuencia:** Persuadir al 50% del universo objetivo con una tasa de repetición de 7,5 frecuencia media en el lapso de 4 meses.

Estrategia: Es la acción que se lleva a cabo para lograr el objetivo establecido.

PLANIFICACIÓN DE MEDIOS:

Involucra el análisis y evaluación específica de los medios comprendidos en la estrategia de medios. La planificación debe evaluar en que canales, segmentos, horarios deben insertarse los comerciales y los avisos.

Elementos cuantitativos de evaluación.

Los elementos que aquí se detallan son los más comúnmente utilizados en la evaluación cuantitativa de medios.

Penetración: cantidad de personas u hogares alcanzados directamente por un medio.

Encendido: Porcentaje de hogares que están viendo televisión en un determinado momento.

El porcentaje es sobre el total de hogares que poseen televisor. El encendido cambia según las estaciones del año, provincia, ciudad, segmento de horas, canal, etc

CARACTERÍSTICAS Y FORMA DE COMPRA DE MEDIOS.

Vía Pública: Es un medio visual que tiene la intención de reforzar una marca, dependerá de cual sea el producto o servicio a publicitar y en qué momento del ciclo se encuentra.

Cada uno de los soportes de la vía pública poseen diferentes características y forma de comprar.

Sus ventajas son bajo costo, gran cobertura y su segmentación.

Sus desventajas son la limitación, su poca imagen, pocas palabras y contaminación visual.

***Carapantallas municipales:** Se compran por circuito. En wall street se venden por 400 carapantallas municipales por circuito. Están ubicados sobre las Av. Del micro y macro centro; no puedo elegir la ubicación pero si negociar. Se compra en periodos de 3/4 días.

***Publicierres:** Se compran por circuito, están en los barrios, La empresa es Via Cart. Se ofrecen 3000 publicierres por circuito dentro de Capital t Gran Bs. As.

***Gigantografías:** Tiene mayor permanencia que impacto. Su periodo es de 14 días. Sus circuitos son continuados o alternados. Por un circuito puedo comprar 30,60 o 90 gigantografías.

***Luces, Chupetes y paradas de Colectivos:** Sobre avenidas. Se compra por unidad en forma mensual y los anuncios son de mayor categoría.

***Carteles espectaculares:** Se compran por unidad y su contrato es de 24 meses. Su costo es según la ubicación, la medida y su iluminación.

Diarios: Se caracteriza por su valor de noticia, de carácter grafico permite la detención del mensaje y también la relectura. El diario permite posibilidades y lugares donde publicar y posee una rápida respuesta por parte del receptor. La forma de compra es columnas por módulos. Sus desventajas son que compiten con otro sistema como la TV, y tiene segmentos erarios cautivos

Revistas: carácter gráfico, permite la retención del mensaje y la relectura. Las revistas segmentan y se dirigen a distintos targets. Las revistas permiten avisos por el color y da mayor permanencia y buena impresión. Su desventaja es que su costo es muy alto y compiten con las mismas notas de otras revistas.

Tipos de lectores:

Primarios: compran el Medio

Secundarios: Pertenecientes al mismo hogar y que leen el medio.

Terciarios: Tienen acceso a un diario o revista en lugares fuera del hogar; consultorios.

Televisión abierta: Se logra informar y permanencia en el consumidor potencial. Se caracteriza por brindar información y entretenimiento, además posee color, sonido y permanencia. Y su desventaja es que tiene una mayor frecuencia, su costo y el uso del zapping, necesita complementación. La elección del programa de se realiza a través de las características cualitativas de nuestra audiencia objetivo. El rating en la pauta es importante con respecto a la planificación.

Cable:(Tv Paga) La participación de la tv por cable en el encendido es aprox del 25%. El porcentaje esta segmentado en relación al tipo de señal. (En capital y gran Bs As.)

Sus géneros más importantes son: El cine, las series y el deporte.

Cine: La mejor forma de participar en él es a través de un auspicio y/o promoción.

Las ventajas es la pantalla gigante, el contrato por circuito y se llega con mayor calidad.

Radio: permite lograr una mayor segmentación. Es un medio móvil que va con los escuchas y le brinda al anunciante proximidad en las ventas. Sus costos son bajos y el mensaje es inmediato con rápida reacción en el oyente. Su desventaja es que posee una mayor repetición, con bajo alcance. Es un medio pobre, y necesita complementación.

MEDIOS Y COMUNICACIÓN:

Se encuentran subordinados a los objetivos de comunicación.

Funciones: La función del director de medios es elaborar las estrategias de medios para clientes de la agencia e implementar la realización de dichas estrategias.

Objetivos: Es la situación o estado de cosas deseado, que se busca alcanzar.

Ejemplo: Comunicar el mensaje M, por lo menos al 70% de las amas de casa residentes en el área X, con un presupuesto de \$Y.

ALGUNAS DEFINICIONES QUE DEBEMOS SABER

RATING: Es el porcentaje de personas de personas u hogares expuestos a un programa de tv o radio. Se segmenta según el target. Un punto de rating equivale al 1% del target.

IMPACTOS O CONTACTOS: Es la suma de todos los comerciales a los que un grupo objetivo estuvo expuesto durante un periodo de tiempo una semana o un mes.

ALCANCE O COBERTURA: Universo total de personas a las cuales se dirige un mensaje y son contactadas por lo menos una vez. PBR / frecuencia

FRECUENCIA: Es el número de veces promedio que ese mensaje se entrega en un lapso de tiempo. PBR / cobertura.

AUDIENCIA OBJETIVO: Perfil del target que resulta de interés contactar con el mensaje.

UNIVERSO OBJETIVO: Es la cuantificación de la audiencia objetivo.

COBERTURA MAXIMA POTENCIAL: Es el porcentaje máximo de penetración que se puede lograr a través de un sistema de comunicación.

COBERTURA NETA: Número de personas que tuvieron oportunidad de estar expuestas a por lo menos una de las diversas incersiones que integran una pauta dividida por el total de personas correspondientes del total de la población específica.

COBERTURA NETA TOTAL: se calcula y elevado a por ciento la cobertura máxima x por la cobertura neta, dividido por 100.

PUNTO BRUTO DE RATING: Es la suma de todos los ratings alcanzados en un plan

de medios y representa los impactos de una pauta expresados en porcentaje del universo.

NUMERO DE CONTACTOS TOTALES: Es la cantidad acumulada de contactos alcanzados por el mensaje a través de una pauta determinada.

AUDIENCIA NETA: Es el número de contactos alcanzados por lo menos una sola vez.

COSTO POR PUNTO DE RATING: Se utiliza como factor de costo en relación con el alcance de una pauta sobre atrás o de un programa sobre otros.

CIRCULACIÓN NETA PAGA: Total de ejemplares vendidos. Se obtiene del IVC.

CIRCULACIÓN BRUTA: Total de ejemplares distribuidos menos la devolución.

READERSHIP: Es el total de personas que leen una publicación y tiene relación con el tiempo de lectura.

SISTEMA VALS: Sistema de segmentación de clientes, basado en las características del estilo de vida en las personas. Se busca el que, quien, donde, como, porque del target. Dicho sistema se obtiene a través de un cuestionario que arroja una clasificación de 8 topologías.

EXPERIMENTADORES: Son jóvenes, vitales, entusiastas, impulsivos y rebeldes. Buscan lo variado y lo excitante, saborean lo nuevo, lo chocante y el riesgo. Gastan parte de sus ingresos en ropa, comidas rápidas, música, películas y videos.

CREYENTES: Son conservadores, basados en códigos tradicionales establecidos: flia, iglesia, comunidad y nación. Favorecen el consumo de productos de su país y marcas tradicionales.

STRIVERS: Buscan motivación, y buscan un lugar seguro en la vida. Inseguros de sí mismo y sencillos en sus ingresos. Son impulsivos y se aburren fácilmente. Emulan a quienes tienen posesiones muy impresionantes, pero lo que ellos desearían tener a menudo lejos de su alcance.

HACEDORES: Gente de habilidades constructivas y valoran la autosuficiencia. Viven en el tradicional contexto de la familia. Tienen habilidades, ingresos y energía para llevar a cabo estos proyectos en forma exitosa. No se impresionan por las posesiones materiales.

STRUGGLERS: Según ellos, la vida es dura. Son pobres, mal educados, con pocas habilidades, sin grandes valores sociales. Se preocupan por su vejez y su salud. Son consumidores cautos y representan un mercado muy modesto, pero son leales a sus marcas favoritas.

STAS: mide la oportunidad de compra de la marca. Se realiza una investigación de fuente única que permite medir la fortaleza de la publicidad a corto plazo.

La publicidad tiene éxito solamente cuando influye en el comportamiento de compra del consumidor. Por ello, una publicidad eficaz a corto plazo es aquella vista por un consumidor justo en un momento antes de comprar una marca (periodo de 7 días) y que ha sido influenciado en la elección de dicha marca.

La investigación de fuente única: determina la recepción de la publicidad en cada hogar para determinadas marcas específicas y las relaciona con las compras de esas marcas realizadas por el mismo hogar poco después de la publicidad

ANEXOS PARA PRODUCTO DEL CURSO

I. HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE LA EMPRESA:

1.1 ANALISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

Para analizar el ENTORNO COMPETITIVO que afecta a una empresa, se recomienda pensar en principio en los **10 factores** siguientes (Portal INNOCEA: <http://www.innocea.com/innotutor/modulo.aspx?modulo=2&ficha=4>):

*	Tendencias tecnológicas dominantes en los próximos años: ¿pueden surgir productos o servicios sustitutos para los nuestros?
*	Convergencia tecnológica y de mercado entre sectores antes relativamente independientes: ¿pueden dar lugar a productos y tecnologías radicalmente distintos a los actuales?
*	Aparición de nuevos competidores: ¿proveedores que se convierten en competidores?, ¿clientes que se convierten en competidores? ¿aparecen actores totalmente nuevos en el mercado?
*	Posibles alianzas y acuerdos cooperativos que pueden producirse entre empresas: ¿cambios en la correlación de fuerzas entre competidores? ¿competidores que se unen para vender soluciones integrales?
*	Cambios en la legislación: ¿cambios en la normativa que pueden modificar las "reglas de juego" competitivas del mercado? ¿estamos preparados para estos cambios?
*	Cambios en los patrones de consumo de los clientes: ¿pueden cambiar las preferencias y hábitos de compra? ¿pueden aparecer nuevos tipos de clientes?
*	Cambios en el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores: ¿los proveedores pueden unirse? ¿pueden aparecer nuevos?
*	Cambios en el poder de negociación de la empresa frente a los clientes: ¿los clientes pueden unirse? ¿los clientes pueden "integrarse hacia atrás"?
*	Modificaciones sustanciales en la estructura de costes de nuestros principales productos, o en la de nuestros proveedores o clientes: ¿se vislumbran cambios tecnológicos que trastocuen los actuales patrones de costes?
*	Cambios en la "cadena de valor" del negocio: ¿es posible que unos eslabones o actividades aumenten su valor relativo en detrimento de otros?

1.1.1 ALGUNAS HERRAMIENTAS:

- a) **MATRIZ FODA:** Aquí se ofrece una práctica planilla para realizar de forma correcta y ordenada el análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
F1- F2 - F3 -	Variables estructurales internas de difícil eliminación o reducción (estrategias a largo plazo) D- D-
Oportunidades	Amenazas
O1- O2- O3-	Permanentes (no asociadas a nuestras debilidades) A- A-
	Circunstanciales (asociadas a nuestras debilidades) A1- A2-

Fuente: <http://www.matrizfoda.com/>

b) MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
 2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- c) Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Normalmente, las oportunidades se miden usando valores de 3 o 4, dependiendo de la magnitud de la oportunidad. Las amenazas, en cambio, con valores de 2 o 1 (1 es el valor

asignado a amenazas críticas). Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

EJEMPLO:

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1.	El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2.	Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3.	El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4.	Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5.	El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas				
1.	Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2.	La comunidad europea ha impuesto tarifas	.12	4	.48

nuevas				
3.	La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4.	El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5.	Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
Total		1.00		2.64

Nota:

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

IMPORTANTE: La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

c) MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta analítica identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento para su desarrollo:

1. Identifica los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

2. Asigna una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

Recuerda que la suma de todos los factores es igual a 1

3. Asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, al debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

5. Suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

EJEMPLO MATRIZ PERFIL COMPETITIVO
Variables

Gama de productos.
Calidad de los productos
Tecnología
Experiencia
Competitividad

MPC de la empresa CEDRIS S.A.

Factor Clave de Éxito	Ponderación	CEDRIS S.A.	VIDEO JET	DOMINO PRINT			
1.- Gama de productos	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
2.- Calidad de los productos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3.- Tecnología	0.30	3	0.90	4	1.20	2	0.60
4.- Experiencia	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
5.- Competitividad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
TOTAL:	1.00		2.70		3.35		2.35

Fuente:

http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Ejemplo_MPC.htm

Como podemos apreciar, VIDEO JET es el competidor más amenazador para CEDRIS. Esta matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

En el gran total, nuestra empresa da 2.70 por arriba de Domino Print que le resulta 2.35, sin embargo Video Jet tiene un total de 3.35 esto quiere decir que con Video Jet la situación es la siguiente:

En calidad del producto y en competitividad empatan, por lo que Cedris tiene que fortalecer estos renglones. En Gama de productos y tecnología, Video Jet nos supera así que es necesario fortalecer nuestra posición en el mercado y concretamente en los factores que marca la M.P.C., en que CEDRIS se encuentra en desventaja

d) MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

La **Matriz BCG** se representa a través de una matriz con cuatro cuadrantes (2x2) y un icono simbólico por cada uno de ellos. El eje vertical de dicha matriz hace referencia al crecimiento del mercado, por su parte, el horizontal representa la cuota de mercado. Por tanto, requieres identificar todas las unidades de negocio de tu empresa y, en cada caso, hallar su cuota relativa de mercado y su crecimiento de mercado. ¿Cuáles son los cuadrantes de la Matriz BCG?

-Estrella: Este cuadrante de la Matriz BCG representa unidades de negocio con gran participación de mercado y gran crecimiento. La recomendación para todas las unidades que se encuentren en "Estrella" es potenciar hasta la maduración del mercado.

-**Incógnita**: Todas las unidades de negocio que se encuentren en este cuadrante, requieren un nuevo planteamiento estratégico. El cuadrante "Incógnita" implica un gran crecimiento de mercado y poca participación en el mismo. Desde este cuadrante las unidades de negocio se pueden desplazar a "Estrella" o "Perro".

-**Vaca**: Este cuadrante recoge unidades de negocio con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Son unidades de negocio que nos permiten conseguir los activos necesarios para poder generar nuevas unidades de negocio "Estrella".

-**Perro**: El cuadrante inferior derecho de la Matriz BCG recoge las unidades de negocio con escasa participación en el mercado y sin crecimiento. La recomendación, no desinvertir, si no abandonarlas por completo porque la rentabilidad es dudosa.

Por tanto, situar en esta **Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group**, permite a los emprendedores o empresarios de alguno pyme, obtener de una manera muy visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como, información útil para priorizar recursos entre ellas. Recuerda: esta matriz se representa de la siguiente manera:



Fuente: <http://www.emprendepymes.es/matriz-bcg-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>