

DANIEL SCHEINSOHN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PUBLICIDAD DE PRODUCTO VS. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

- Con frecuencia, muchas personas adoptan una actitud casi obsesiva, respecto a remarcar las diferencias que existen entre la publicidad de producto y la publicidad institucional.
- Sucede que por concentrarse excesivamente en las diferencias, olvidan de analizar lo más productivo, esto es, cómo se potencian mutuamente para la obtención de objetivos globales.
- El mercado actual es altamente competitivo. Los numerosos productos provocan una saturación informativa tal, que generan indiscriminación entre genéricos y confusión, lo que en definitiva se traduce como ruido.
- Los consumidores deben innovar constantemente sus parámetros de elección y hábitos de compra. Las empresas deben innovar en sus métodos de comercialización. La empresa y la marca deben adquirir un valor agregado, ya que seguramente, los productos elegidos serán los correspondientes a las empresas más conocidas, familiares y, por lo tanto, más confiables.
- La teoría estructural de la demanda sostiene que el consumidor percibe a los productos como estructuras, configuraciones de diversos elementos que les son propios:
 - Calidad.
 - Precio.
 - Publicidad.
 - Envase.
 - Puntos de venta.
 - Etcétera.
- Estas ventajas que actúan como parámetros de elección, se denominan "ventajas diferenciales", y se agrupan en:
 - Ventajas diferenciales racionales.
 - Ventajas diferenciales emocionales.
 - Ventajas diferenciales institucionales.
- La empresa es la clave significativa de la elección del consumidor. Éstas advierten y reconocen por sí solas, la necesidad de publicitar sus productos, pero no sucede lo mismo con la publicidad institucional.
- Los resultados de la publicidad institucional no se ven sino a largo plazo y esto hace es difícil pensar en los beneficios de una inversión como ésta; además de ser muy cara y hacerse con mucha menor frecuencia que la publicidad de producto.
- Lo que no es muy tomado en cuenta es que la publicidad institucional dota al producto de un apellido relevante (marca) y significativo (diferenciador).
- Publicidad de producto vs. publicidad institucional, es el enunciado de una falsa antinomia. Una empresa inteligente reemplazará el "VS" por el "Y".

HABLANDO ALTO Y CLARO

- Cuando una empresa habla acerca de sus productos, lo está haciendo también en el nombre de ella misma. De esta forma ha de hacerse oír, comprender y diferenciar pero esta necesidad trasciende a una mera necesidad comercial.
- Toda empresa se gesta basándose en determinados propósitos. Para alcanzarlos deberá relacionarse con diversos públicos.
- Un público es un agrupamiento artificial que se elabora con el fin de lograr una mayor efectividad en los mensajes.
- Cada público pertenece a su vez a otro público mayor que los engloba: la sociedad.
- La sociedad busca informarse acerca de qué es lo que hacen las empresas y de cómo contribuyen al bienestar común pero muchas de ellas se esconden en el anonimato.
- Una empresa que se mantenga en silencio, lejos de reducir la posibilidad de ser blanco de controversias, se estará volviendo mucho más vulnerable.
- Todo vacío de información será llenado, y es muy posible que no se lo haga con elogios; cualquier fracaso de la gerencia se verá agravado cuando se esté fallando en la comunicación.
- Ha de tenerse en cuenta que toda ausencia de comunicación no es "no comunicación" sino comunicación negativa.
- Una empresa manifiesta diversos comportamientos, ya sea relacionándose con su personal, atendiendo a sus clientes, publicando avisos, pagando o no sus impuestos, etc. Todos estos comportamientos son portadores de un mensaje, ya sea en forma explícita o implícita, todos ellos comunican.
- Cuando una empresa opta por la "no comunicación", en verdad está provocando comunicación negativa, lo que significa vivir muy cerca de la muerte.

LAS DENOMINACIONES

- Personalidad, identidad e imagen corporativa son términos que a menudo se usan indiscriminado e indistintamente.
- La personalidad corporativa es un conjunto de observables que hacen al ser corporativo. Este conjunto está conformado por hechos de la realidad y condiciones empíricas.
- Por poseer una historicidad y una proyección, entenderemos a la personalidad corporativa como un proceso.
- Mientras que la personalidad es un hecho de la facticidad, la identidad es una representación.
- La identidad corporativa define un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la composición de su discurso.
- La identidad corporativa es una representación ideológica.
- La comunicación corporativa corresponde a los actos concretos de emisión y que debieran referirse precisamente a esa identidad.

- La cultura corporativa es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional.
- La imagen, en tanto registro y lectura pública de la empresa, no ha de ser entendida como un hecho netamente visualista.
- La imagen corporativa va mucho más allá de ser una lectura visualista, ya que compromete la totalidad de los comportamientos de la empresa.

PERSONALIDAD

- No existen dos empresas que sean iguales. Una empresa es única.
- Las empresas tienen personalidad. La personalidad corporativa es lo que hace que una empresa sea ésta y no otra. Para comunicar acerca de una empresa, hay que conocerla. Descubrir aquello que la hace única y singular, pero para ello hemos de apropiarnos de su realidad.
- En este sentido la personalidad corporativa es un eficaz marco de referencia, que nos permitirá trazar una estrategia comunicacional con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados.

COMPONENTES DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA

- La Personalidad corporativa es aquello que constituye a una empresa para que sea tal y no otra.
- En el marco de la comunicación estratégica entenderemos a la personalidad corporativa como una operación de distinción.

DEFINIENDO A LA PERSONALIDAD CENTRO PSÍQUICO

- La personalidad corporativa es un medio operativo que posibilita la apropiación de la compleja realidad.
- La empresa, al igual que el ser humano, está determinada por un centro psíquico.
- En el ser humano, este centro lo conforman sus valores, motivaciones y metas. En el caso de las empresas sus creencias y valores, su misión, sus objetivos y sus actitudes corporativas; veámoslo en detalle:
 - a) **Misión:** es la razón de ser de la empresa. Cuando definimos la misión estamos estableciendo a qué negocios se dedicará la empresa
La misión delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa. La misión estructura el marco dentro del cual el gerente ha de operar.
 - b) **Creencias:** son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y n base para sus actuaciones
 - c) **Valores:** son las cualidades que, en la práctica, las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos.
 - d) **Objetivos:** son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y

valores. Un objetivo debe tener 3 componentes básicos: intención, medida y plazo.

La intención concreta, la medida determina un umbral, y el plazo fija un horizonte temporal.

e) Actitudes: es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas, que una empresa manifiesta respecto a determinados aspectos

- Se habla de un centro psíquico maduro cuando las actitudes tienden a estar en armonía y correspondencia con las creencias y valores.
- El centro psíquico corporativo orienta a la empresa de dos formas:
 - 1) estableciendo su rumbo y su carácter básico;
 - 2) determinando las iniciativas y actuaciones.

CARACTER, SISTEMAS Y DESTREZAS

- El carácter corporativo tiene como función encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos; es un articulador entre la idea y la acción.
- El carácter corporativo es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad.
- El carácter corporativo posee un aspecto estructural y otro dinámico.
- Lo estructural refiere a la forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a: jerarquías: distintos niveles jerárquicos; funcionalidad: división departamental, staff, línea y otros grupos funcionales; centralidad: grado de inclusión e implicancia.
- El aspecto dinámico del carácter corporativo, se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa: naturaleza de las normas alcance nivel de formalización
- Otro componente de la personalidad son sus sistemas y destrezas.
- Las empresas poseen ciertos procedimientos estándares con los que responde frente a situaciones repetitivas.
- Los sistemas son un aspecto esencial de la personalidad corporativa, ya que son un modo de auto expresión, que tienden a la eficacia y a la coordinación. No obstante, ha de tenerse en cuenta que los sistemas, son un elemento de la empresa y no la empresa misma.
- La eficacia de los sistemas depende de muchos factores, entre ellos, el rumbo fijado por el centro psíquico y la voluntad propia del carácter corporativo.
- Las destrezas son hábitos corporativos en los que la empresa se destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencia de las demás. Son hábitos que se procuran realizar con una alta competitividad.
- Las decisiones que toma la dirección superior fijan el rumbo de la empresa, el carácter determina su fortaleza; los sistemas son la eficiencia, y las destrezas la calidad del desempeño.
- Como notaremos en el gráfico siguiente, carácter, sistemas y destrezas corporativas no son elementos absolutamente disyuntos, ya que entre ellos puede existir cierto grado de solapamiento.

CUERPO

- El aspecto más externo de la personalidad corporativa es el cuerpo corporativo. El cuerpo corporativo es el medio por el cual toda la personalidad corporativa se expresa. Está formado por:
 - Negocios (productos y/o servicios);
 - Materias primas;
 - Dinero e inversiones;
 - Instalaciones;
 - Maquinaria y equipamiento;
 - Tecnología.

EVOLUCION Y TIEMPOS DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA

- Las empresas también poseen un ciclo de vida; las organizaciones evolucionan a través de una sucesión ordenada de etapas.
- Las empresas nacen, crecen y maduran; luego, algunas se revitalizan y otras declinan.
- Conocer el "ciclo de vida de la empresa", nos facilitará el conocimiento de la personalidad corporativa. Asimismo, nos servirá como guía para enfocar adecuadamente la estrategia comunicacional, evitando de esta forma desentonar con las prioridades propias de cada etapa y del ciclo todo.
- La personalidad corporativa posee una dimensión temporal, a la que podemos acceder por medio de:
 - Análisis sincrónico;
 - Análisis diacrónico.
- El análisis sincrónico observa las "variables de estado", es decir, las relaciones que se dan entre los componentes de la personalidad en un momento dado, y las emergencias que ellas generan. Es una fotografía"
- El análisis diacrónico se ocupa de las "variables de evolución"; observa la trayectoria, la historicidad, el proceso. Es una película.
- Los análisis sincrónico y diacrónico son metodológicamente diferentes, pero complementarios; mientras que lo sincrónico despeja la contemporaneidad, lo diacrónico responde a la causalidad

IDENTIDAD

- Identidad refiere a la condición misma de cada cosa; y encierra una interdependencia de tres elementos que la determinan: la forma, la función y la sustancia.
- Toda cosa y cada organismo biológico están determinados por su forma material, su orientación y su esencia.
- La identidad es indiferenciación, es ser igual a sí mismo; la distinción frente a lo otro.
- La marca comercial es la forma más arcaica de expresión de la identidad corporativa.
- La COMUNICACION ESTRATEGICA entiende a la identidad corporativa como a una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación.

SEGÚN PASAN LOS AÑOS

- El marcaje era una práctica que realizaban los miembros de sociedades primitivas, quienes efectuaban una marcación de signos sobre sus propios cuerpos. Estos signos eran representaciones que codificaban su cultura a través de sistemas visuales, los cuales eran virtualmente incorporados en la piel, indumentaria, signos capilares y ornamentales. Esto era una manifestación de su identidad.
- Aquí se abordará exclusivamente desde la perspectiva de las actividades comerciales.
- En la comunicación empresarial, identidad se usa con un sentido restringido y uno amplio.
- En su sentido restringido, se refiere a la capacidad de identificación o reconocimiento que posee una marca, asociada con una determinada promesa.
- En su sentido amplio, identidad, se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos.
- Veamos la evolución del término, desde la marca hasta la identificación corporativa.
- El uso de la marca se remonta a alrededor del siglo V a. C.
- Los mercaderes y artesanos imprimían sus marcas personales sobre los artículos que producían, lo que permitía identificar al producto de su creación.
- La marca comercial, tal como la conocemos, es el fruto de una evolución histórica que tuvo su origen en la Edad Media, a partir del corporativismo. La corporación pretendía regular absolutamente toda la actividad comercial, guardándose para sí el monopolio de las ventas.
- El tercer momento histórico de la marca es durante el industrialismo del siglo XIX, con el advenimiento de la marca gráfica.
- La marca gráfica se constituirá como la señal material, el distintivo que, dotando de origen y calidad al producto, hará posible su reconocimiento y el de quienes lo fabrican.
- A partir de ahora, la marca actuará como un elemento referencial que permitirá reconocer a un producto, de muchos otros.
- La expansión industrial, la irrupción de las técnicas de marketing, la presión competitiva, la densificación del consumo, provocan que la marca alcance una importancia operacional decisiva en la estrategia comercial, generándose así las políticas de marca.
- Al sentido restringido que se le daba a identidad -o sea la marca comercial, se le podrá dar además un sentido amplio: se hablará entonces de identidad corporativa.
- La empresa se propondrá disponer un sistema organizado de signos que la identifiquen, a ella y a sus productos, instrumentando una heráldica corporativa.
- A continuación se incluye un programa de identificación física básico:
 1. Isologo.
 2. Papelería.
 3. Carteles y letreros indicadores internos.
 4. Carteles y letreros de identificación de la empresa en el exterior de locales y plantas.
 5. Pintura interior.

6. Pintura exterior de locales y plantas.
 7. Vehículos.
 8. Producto.
 9. Embalajes.
 10. Concesionarios
- En el marco de la comunicación estratégica, identidad corporativa hace referencia a una representación ideológica, que la empresa va generando con su actuación.

EL CAMPO REPRESENTACIONAL

- Un individuo es de naturaleza unitaria, puede presentarse a sí mismo total y directamente con su sola presencia.
- En la re-presentación, habrá una gran similitud perceptual entre el individuo y aquello que lo representa.
- Una empresa es múltiple, en el sentido de que está compuesta por una estructura de personas y elementos técnicos muy diversos, que se distribuyen en distintos espacios físicos.
 - El hecho de que una empresa funcione a partir de una estructura de muchas personas, determina que en ella cohabiten diferentes percepciones y puntos de vista, diversos fines y objetivos que interactúan, realimentan y, a veces, se contradicen.
 - Esta naturaleza compleja, heterogénea y desagregada de la estructura organizativa de la empresa, la convierte en una entidad fragmentada, un compuesto multiforme
 - Una empresa no puede ser mostrada, como sucede con un individuo, en su integridad; siempre existirá una fragmentación.
 - Todo aquello que no puede ser representado en su totalidad, deberá ser evocado por medios simbólicos.
 - La identidad corporativa pertenece al campo de lo representacional y de lo simbólico.

PARECIDO Y DIFERENTE

- La identidad es lo único e idéntico a sí mismo (indiferenciación), pero también es la distinción frente a lo otro, lo diferente a sí, a la propia naturaleza (diferenciación).
- Este campo genérico, que orienta el género de la organización, lo denominaremos "paradigma genérico corporativo".
- El paradigma genérico corporativo es una formulación ideológica, un conjunto de atributos reales o fantaseados, que la generalidad asocia al perfil de empresas análogas.
- El paradigma genérico corporativo es una referencia, tanto para la autodefinición de la empresa como para su lectura pública.
- Cada empresa posee un proyecto particular, un modelo óptimo que pretende ser alcanzado. Este proyecto corporativo orientará la elección de determinados rasgos particulares que permitan la distinción de la empresa de entre sus análogas.

EL DISCURSO CORPORATIVO

- La identidad corporativa es, en parte, con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que ella se ha convertido, pero por sobre todo es aquello que ella decide ser; esta decisión constituirá su discurso de identidad.
- Un discurso es una configuración espacio-temporal de sentido. Un discurso corporativo se construye a partir de:
 - **Clasificación:** encuadre de la empresa dentro de un contexto ideológico preexistente y coexistente.
 - **Particularización:** elección de atributos óptimos que permitan su distinción de las análogas.
- El texto de identidad es algo concreto, ya que lo conforma un listado de características; pero desde el punto de vista de situación comunicacional es algo abstracto. Como situación comunicacional, el discurso es más empírico.
- El discurso es una representación ideológica.
- El discurso de identidad circula como una argumentación, con él, la empresa argumenta aquello que pretende validar.
- Una empresa es un universo signifiante, todo es factible de ser significado, y esto puede provocar una gran desgovernabilidad a nivel comunicacional.
- El discurso de identidad es el elemento por el cual la empresa instauro en la realidad, un determinado "orden simbólico", el que genera unas determinadas estructuras de significación, que hacen que, a un signifiante se le asigne un determinado significado.

LA RED DISCURSIVA

- Un discurso circula entre dos condiciones:
 1. De producción: estas condiciones dan cuenta de las restricciones existentes para la generación del discurso, son las limitaciones operativas.
 2. De reconocimiento: estas condiciones dan cuenta de las restricciones existentes para el reconocimiento del discurso, son las limitaciones de lectura.

CULTURA

- La estructura organizacional, los recursos, la estrategia y el valor económico, no tienen sentido sin las personas.
- En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianeidad; símbolos que configuran un patrón de pensamiento y acción.
- La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse.
- Para una empresa, su gente es fundamental. Ellos pueden facilitar, entorpecer y aun destruir el proyecto corporativo; esto en el adentro. En el afuera, los empleados son portavoces de la empresa; ellos transmiten lo que interpretan que la empresa es, lo que desea ser, cómo es tratada la gente y cómo son sus productos. Cada empleado es un aviso viviente, un embajador ante sus familiares, amistades y demás personas con las que interactúan

CULTURA Y APRENDIZAJE

- En toda empresa hay vigente un patrón de comportamientos, formas tradicionales en las que sus integrantes piensan, actúan y aprenden; una óptica determinada desde la cual es interpretada la realidad y, en consecuencia, se desarrolla la cotidianidad.
- A esta amalgama de pautas de conductas, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas, se las denomina "cultura corporativa".
- La cultura corporativa es un elemento activo y movilizador de la empresa, que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje.
- Las creencias y valores que son tomados como válidos en la empresa, establecen un marco de referencia compartido que opera indicando cuál es el modo de pensar esperado, estableciendo asimismo, a qué y a quién se ha de ser leal, y orientando la forma en que han de ser realizadas las cosas.
- En una empresa, las normas son el modo para explicitar las reglas de juego que son permitidas.
- Cuanto más sólida es una cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas y los manuales de normas y procedimientos. La cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la empresa; y estos modelos surgen de un intercambio recíproco entre la empresa y su entorno.
- Culturas fuertes o débiles: respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados. Importa la coexistencia o no de subculturas y las compatibilidades e incompatibilidades entre éstas.
- Culturas de cierre o apertura: respecto al grado de sensibilidad que posee acerca de los cambios que se suceden en su entorno, y la actitud que adopta al respecto.
- Cultura vegetativa: es una empresa con un bajo grado de consciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. La empresa se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender.
- Cultura de autoclausura: es una empresa que posee un fuerte proyecto corporativo que es compartido por la mayoría; pero no toma en consideración a los cambios que se están sucediendo en su entorno. Esta actitud de ombliguismo, hace correr el riesgo de tornar en obsoleta a la estrategia, y de cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.
- Cultura pasivo-adaptativa: esta empresa posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil; cuestión que deriva de una especial y excesiva preocupación por la plasticidad, esto es la adaptación a los requerimientos del entorno. Su principal objetivo pasa por la adaptación, tanto que por esto, es capaz de perder de vista sus propios propósitos, en pos de lograr dominar la flexibilidad.
- La plasticidad no es una cualidad negativa, siempre y cuando se la maneje con prudencia y mesura.
- Cultura activo-adaptativa: esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que está sucediendo "allá afuera" en su entorno. La empresa toma lo necesario del entorno para aprender y lograr optimizar su actuación y proyecto.

- Este modelo de cultura es el que debe aspirar alcanzar cualquier empresa que se proponga subsistir o progresar.

LA DINAMICA CULTURAL

- La dinámica cultural emerge de la interacción de:
 - Creencias y valores.
 - Héroes.
 - Ritos y rituales.
 - Red cultural.
- La fuerza depende directamente de la concurrencia o divergencia respecto a la cultura.
- A mayor concurrencia o acuerdo cultural, mayor fuerza; a mayor divergencia o desacuerdo cultural, menor fuerza.
 - Creencias y valores:** las creencias determinan y regulan al proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación. Esto evidencia que los valores surgen de las creencias. Las creencias son aprendidas y luego sostenidas por el grupo, ya sea consciente o inconscientemente.
 - Héroes:** las creencias y valores serían abstracciones difíciles de registrar y/o fijar de inmediato, si no fuera gracias a los héroes, quienes encarnan y personifican a las creencias y valores.
- Los héroes demuestran que no es imposible ni sobrehumano alcanzar el éxito. Son fuente de motivación y modelos de actuación. Son símbolo y referente.
- Existen dos clases de héroes: los natos y los creados.
- Los héroes natos son aquellos que poseyeron la visión, constancia y capacidad necesaria como para crear empresas que los sobrevivieran: Disney, Ray Kroe, Watson, Hewlett Packard, Dr. Wallace C. Abbott.
- Los héroes creados, en cambio, son el resultado de una necesidad situacional. Por ejemplo, en un momento dado, que se haga necesaria la exaltación de uno o más valores. Ha de procurarse que estos valores guarden relación con las creencias, puesto que en caso contrario se generarán ambivalencias que harían decodificar al mensaje en: "haz lo que no debas hacer y triunfarás".

Ritos y rituales

- En una empresa, cumplen una función similar a la que cumplían en aquellas escuelas.
- Las creencias y valores, una vez encarnados en los héroes, deberán ser puestos en marcha a través de actos concretos, que además de dejar una enseñanza, demostrarán lo que se requiere para el éxito. Son la dramatización de las creencias y valores, son reglas que en forma encubierta o expuesta, guían al comportamiento; proporcionan el guión y el lugar con el que los empleados pueden significar lo cotidiano.

Red Cultural

- Es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores; si bien es un canal informal, es un medio básico para la comunicación interna.
- La dinámica cultural emergente de la interacción entre las creencias y valores, los héroes, los ritos y rituales y la red cultural, estará fuertemente influida por la historia de la empresa. La historia tiene esta influencia debido a que ella condiciona las ópticas actuales, en el aquí y ahora de la empresa.

EL MERCADO DE LA CULTURA

- Según sea el mercado en el que opere, cada empresa se enfrentará a una realidad particular. Esta realidad estará determinada por los productos, la tecnología requerida, la competencia, los clientes, las reglamentaciones, etcétera.
- De todo esto emergen dos variables fundamentales: el riesgo, respecto a aquellos riesgos propios de la actividad que desempeña la empresa; y la retroalimentación, que se refiere a la velocidad con la que la empresa obtiene la información acerca de los resultados de sus acciones, el éxito o fracaso de las decisiones.
- Un departamento de marketing se adapta mejor a una cultura heroica, el de investigación y diseño a una madura, el de contabilidad a una de proceso y el de ventas a una juvenil.

EL PODER Y LA PASIÓN

- El poder se demuestra mediante el uso de símbolos
- La cultura corporativa es un sistema de símbolos, en el que a los significantes se le asignan determinados significados. Este sistema de símbolos estructuran, en gran medida, la cotidianeidad.
- El esfuerzo que una empresa hace para administrar la dinámica cultural, no es otra cosa que el esfuerzo por implantar un determinado orden simbólico.
- Este orden simbólico será el que privilegiará determinadas cosas subordinando otras, indicará lo que está permitido y lo que está prohibido, valorará lo bueno y lo malo, etc. Mediante la gestión de este orden simbólico, la empresa accede a la posibilidad de estructurar la vivencia diaria; y esto le otorga poder.
- Una cultura corporativa no es lo que se declara sino lo que es su dinámica. La cultura que sólo se declara no es más que un anhelo; la verdadera cultura es la que está vigente, la dinámica cultural, le guste o no a la gerencia.

CULTURA Y COMUNICACIÓN

- La relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna, es bidireccional, de mutua influencia.
- La cultura corporativa legitima al estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa -.
- La cultura corporativa, en tanto patrón de comportamiento interno, tiene una repercusión directa con respecto a la percepción del comportamiento organizacional en el exterior.

- La cultura corporativa es causa del desempeño. El desempeño suscita impresiones, no sólo en el adentro, sino también en el afuera. La cultura corporativa opera como un generador de imágenes.

VINCULO INSTITUCIONAL

- Las empresas crecen forjando relaciones más íntimas con aquella sociedad que le ha dado vida.
- Las empresas, al considerar como único público a los consumidores, operan sobre una "realidad" fragmentada y distorsionada
- La relación que mantiene una empresa con sus públicos, es de una naturaleza muy compleja; a esta relación la denominaremos vínculo institucional.
- Hay tantos vínculos como personas sean las que se relacionen con la empresa. El vínculo institucional es una generalización, una globalización conceptual, que nos servirá para trazar planes de acción que orienten a la relación que la empresa desea mantener con sus públicos.
- Para cada público de cada comunidad, cada empresa representará algo particular, que estará configurando una particular forma de relación con ella.

LA ESTRUCTURA VINCULAR

- Básicamente, son tres los ámbitos de investigación de las ciencias sociales:
 - Psicosocial:** aborda la parte del individuo que se expresa hacia el afuera;
 - Sociodinámico:** investiga al grupo como estructura;
 - Institucional:** investiga a todo un grupo, país o institución.
- Estos ámbitos no están disociados, sino que se van integrando sucesivamente.
- "Todo vínculo es una estructura compleja, que incluye a un sujeto y un objeto, la interacción que hay entre ambos, y en la que se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje."
- En la estructura del vínculo institucional, denominaremos objeto" a la empresa, puesto que será el "objeto" con los que otros "sujetos sociales" (públicos), entablarán un modo particular de relación, un vínculo.
- El vínculo es una estructura dinámica y en continuo movimiento
- Todo vínculo se caracteriza precisamente por la complejidad de las relaciones que en su estructura se suscitan.
- En una relación simple, una variable causa a la otra, razón por la que también se la denominan relaciones lineales.
- En un vínculo, las relaciones no son simples y lineales sino complejas y circulares; círculos de causalidad mutua, en donde sujeto y objeto interactúan, se definen y retroalimentan mutuamente.
- Un vínculo es un resultado o efecto estructural, distinto al de la suma de sus partes.

CONFLICTO: SUBJETIVIDAD, INTERNALIZACIÓN Y OPINIÓN

- En todo vínculo interviene la subjetividad.

- El público, a través del diálogo permanente que mantiene con la empresa, va construyendo una idea de lo que la empresa "es", esto es, que la internaliza.
- La empresa, por su parte, también internaliza a sus públicos, construyendo ideas acerca de lo que cada uno de sus públicos "son".
- Entonces, tanto públicos como empresa, se internalizan; esto genera un modo particular de relación, de la cual resultan conductas más o menos fijas, digamos un pattern o pauta de conducta.
- En una relación conflictiva, es menester que la empresa sea la que lleve la voz cantante, reconociendo en primera instancia la existencia y naturaleza del conflicto, para su posterior resolución.
- Si a un conflicto se lo mantiene oculto o se lo tapa, seguirá igualmente trabajando en estado de latencia, imposibilitándose la instrumentación de herramientas que permitan su tratamiento y resolución.
- Las empresas han de relacionarse con sus públicos de una manera fructífera, ya que ellos poseen un poder lento y casi oculto... pero determinante: la opinión pública.
- La opinión pública es una de las principales fuerzas del mundo moderno.

SEÑORAS Y SEÑORES...

- Un público es un agrupamiento artificial, que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones.
- El vínculo entre un público y una empresa será más armonioso, cuanto más determinadas tenga la empresa la ubicación, características y necesidades de ese público.
- Es importante que la empresa logre ubicar las áreas comunes de interés, así como también las de fricción actual o potencial; sin esta condición, la relación carecerá de orientación y direccionalidad.
- Cada público tiene necesidades, expectativas y lenguajes propios; y resultará absolutamente ineficaz el uso de un mismo mensaje para todos los públicos.
- Para elaborar un listado de los públicos, habrán de ser consideradas numerosas variables, desde la estrategia corporativa hasta la situación coyuntural.

EL ROL DE LA EMPRESA

- Son importantes dentro de la temática del vínculo, los conceptos de status y rol.
- Status, se refiere a una posición con respecto a otras posiciones; rol, en cambio, es la pauta de conducta que se espera de aquellos que ocupan un status determinado.
- El status es una especie de marca que nos identifica como actores sociales en relación con otros actores sociales, y que nos implica algún rol.
- La definición del rol de las empresas la efectúan sus públicos, con base en las expectativas que cada uno de ellos posee respecto a la empresa.
- La comunicación estratégica toma al rol como un vector de interpretación sumamente valioso.

- La labor de la empresa reside en captar el mensaje implícito y trabajar en pos de la resolución.
- Si la empresa no se informa adecuadamente, se comporta indiferentemente o reacciona con actitudes revanchistas ante la adjudicación de un rol negativo, la relación se tornará sumamente hostil.
- Para una adecuada comprensión de la situación relacionar entre empresa y público, será útil considerar: depositante: es el sujeto social, que persiguiendo determinados fines, deposita un conjunto de expectativas en el depositario: es el sujeto social en el que se está depositando lo depositado: es el conjunto de expectativas.

EL ESPACIO VINCULAR

- El vínculo institucional no acontece en un espacio vacío, sino en un contexto que influye en su configuración.
- El entorno general lo conforman:
 - Marco cultural;
 - Marco científico;
 - Marco tecnológico;
 - Marco educacional;
 - Marco político;
 - Marco legal;
 - Marco económico;
 - Marco de recursos naturales;
 - Marco demográfico;
 - Marco sociológico.
- La calidad de un vínculo institucional entre una misma empresa y un mismo público, varía según sea el contexto en el que se mantiene.
- Analizando la situación y los cambios que se dan en el entorno general, la empresa podrá detectar los probables impactos que pueden acontecer en el entorno inmediato.
- En la práctica, los entornos no son percibidos como tales, sino por lo que la gerencia cree que ellos son; a esta construcción que la gerencia hace de sus entornos la denominaremos "escenario".
- El escenario es un fenómeno exclusivamente perceptual, en base al cual la gerencia toma decisiones, a través de lo que ella interpreta que está sucediendo.
- El proceso mediante el cual la empresa se esfuerza por entender a sus entornos para poder operar, es un proceso de aprendizaje.
- Una empresa que presta atención al vínculo institucional, está prestando atención a la relación que mantiene con aquella sociedad que le ha dado vida.

IMAGEN

- Imagen es una palabra a la que se le asignan variados significados. La etimología del vocablo "imagen", viene del latín *imago*, y significa imitación o semejanza con la realidad.

- La imagen es una representación figurada, en forma de figura visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material, mental, etc., de un modelo original. Es decir que por definición, imagen es aquello que es fiel a lo original.
- La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe.

EL IMAGINARIO

- El mundo externo del que tomamos consciencia, es una realidad mediatizada por nosotros. La recreación que hacemos del mundo externo, da origen al mundo interno.
- Los símbolos tienen un papel fundamental en el pensamiento humano, pero ha de tenerse en cuenta que todo símbolo introduce en la señal, elementos capaces de confundir. Si bien es cierto que una imagen vale más que mil palabras, no es menos cierto además, que una imagen puede representar mil cosas diferentes.
- Entendemos por imagen al total de percepciones e interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad.

IMAGINANDO A LA EMPRESA

- Una empresa es generadora de imágenes. La empresa es percibida y aprendida en imágenes. Una empresa es, para quien la percibe, la imagen que de esa empresa aquella persona tiene.
- Esta imagen marca en el receptor un rastro, una huella, que a modo de estereotipo, determinará las opiniones, decisiones y, en general, cualquier acto con respecto a esa empresa.
- Toda actitud respecto a la empresa dependerá de:
 - un componente cognoscitivo;
 - un componente afectivo;
 - un componente de conducta y acción.
- La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa.

LA IMAGEN CORPORATIVA Y LA REALIDAD

- La comunicación estratégica entiende que, en la articulación de la imagen corporativa, actos y mensajes son indisociables; es fundamental la coherencia entre actos y mensajes. Actos y mensajes han de corresponderse para minimizar el riesgo que significaría caer en una ingobernabilidad comunicativa absoluta.
- Si bien es cierto que la imagen puede operar como un eficaz elemento de manipulación coyuntural, no podemos perder de vista nunca el fin estratégico que buscamos. Entonces, una vez definido el fin estratégico, recién allí podremos determinar - dejando por un momento la ética aparte con fines analíticos- si esto resulta útil o no. Y generalmente comprobaremos que no.

- A una empresa se la vota todos los días. Se la elige o se la rechaza, se la admira o repudia.
- La empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad. Cualquier intento contrario puede traer aparejadas serias dificultades operativas.

LA IMAGEN, HOY

- La imagen corporativa es una necesidad vital para cualquier empresa que desee asegurar su existencia y óptimo funcionamiento.
- La empresa ha de relacionarse, involucrarse y comunicarse, con sociedades que más de una vez le han sido hostiles, ha de hacer serios esfuerzos para llegar con sus mensajes y convencer de la legitimidad de sus negocios. Esta es la batalla de la imagen, y ha de ganarla aunque no sea fácil.
- La empresa no posee una imagen per se; sino que ésta es construida por quienes perciben a la empresa. Es el fruto de una profunda reflexión y un arduo trabajo, que comienza en la voluntad de excelencia de la alta gerencia, prosigue con el compromiso de toda la organización, y culmina en las impresiones del público.
- La imagen es realidad. Es el resultado de un desempeño.
- Si la actuación es buena y la imagen negativa, se habrá fracasado como comunicador. Si la imagen es real y refleja una mala actuación, se habrá fracasado como gerente.

LA SEMIOSIS

- La semiosis es la resultante de la cooperación de los tres soportes del proceso semiótica: un signo, su objeto y un interpretante, que coadyuvan en el proceso de producción de sentido y construcción de la realidad.
- Hay una dimensión significativa del discurso corporativo, que es la que lo constituye en una experiencia real y verosímil, es una dimensión que transforma las señales en evidencias.
- Cuando afirmamos que la comunicación estratégica trabaja en la configuración de la imagen corporativa, estamos afirmando que no se trabaja sobre objetos concretos, sino sobre discursos imaginarios, la dimensión significativa del discurso corporativo.
- La comunicación estratégica es una semiosis técnicamente asistida, una semiosis artificial; ya que mediante su intervención, se intenta una manipulación voluntaria del discurso corporativo.
- La comunicación estratégica es una especie de "super yo" corporativo, que actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa, reprimiendo la espontaneidad de los mensajes, para evitar de este modo, identificaciones poco claras, divergentes o contradictorias.
- La comunicación estratégica es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmática).

COMUNICACION ESTRATEGICA

- La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social.
- La comunicación estratégica es una visión estructural de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a aquellas posturas mecanicistas y fragmentarias.
- Aquí se intentará integrar todos los temas que conforman el marco de referencia de la comunicación estratégica que se han visto a lo largo de este libro, a través de un modelo de comunicación. La utilidad de un modelo de comunicación reside en que él permite transformar al complejo proceso comunicacional, en algo inteligible desde una determinada perspectiva, en este caso, desde la perspectiva de la comunicación estratégica.

LA SEMIOSIS CORPORATIVA

- La empresa emite diversos mensajes, ya sea voluntaria o involuntariamente, explícita o implícitamente. Esta diversidad de mensajes ha de coordinarse para lograr la efectividad a nivel semántico, sintáctico y pragmático.
- El nivel semántica refiere al significado de los "símbolos - mensajes".
- El nivel sintáctico atiende las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de canal.
- El nivel pragmático es el que se ocupa de las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.
- El proceso mediante el cual una empresa genera y comunica el discurso de su identidad, motivando una lectura determinada -imagen-, se denomina "semiosis corporativa".
- Proponemos a la comunicación estratégica como una hipótesis de trabajo que permita gestionar el proceso comunicativo, mediante la búsqueda de una coherencia significativa, para lo que será necesario:
 - coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica;
 - coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente;
 - coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos;
 - coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.
- Ante la diversidad en la emisión de mensajes, la coherencia es generadora de "sinergia significativa", donde los mensajes apuntan hacia una misma idea - la identidad corporativa -; y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin.

LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA

- La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección.
- La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:
 - Nivel estratégico.
 - Nivel logística.

Nivel táctico.

Nivel técnico.

- La estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error.
- La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber en dónde es que se está y hacia donde se está yendo. Más que la aplicación de recursos es la explotación de la fuerza potencial. Su principal problema son los fines. El nivel logística hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona.
- El nivel táctico refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación.
- La problemática de la táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido, serán consideradas herramientas tácticas de comunicación:
 - publicidad;
 - relaciones públicas;
 - promoción;
 - difusión periodística;
 - literatura;
 - papelería;
 - heráldica corporativa;
 - eventos;
 - auspicios;
 - etcétera.
- El nivel técnico se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas, serán llevadas a cabo.
- La comunicación estratégica se implementa mediante "programas de intervención". Un programa es una acción con mayor estabilidad en el tiempo de la que puede tener una campaña.
- Una campaña persigue objetivos tácticos; un programa, fines estratégicos.
- Entonces un programa de comunicación estratégica comporta el uso de campañas, que se coordinarán entre sí en la búsqueda de un efecto sinérgico, para así lograr además. del objetivo táctico, el contribuir a un fin estratégico.
- La comunicación estratégica puede ser resumida de la siguiente manera:
 - La empresa posee un conjunto de recursos significantes;
 - Que en sus públicos causan diversas impresiones, suscitando determinada lectura;
 - Mediante una adecuada intervención sobre el primer término, es posible incidir positivamente en el segundo.
- A partir del surgimiento del llamado "modelo matemático" de SHANNON Y WEAVER, alrededor de los finales de los años 40, se hablará de entropía, redundancia, ruido, canal, feed-back, capacidad de canal, etc. No obstante la importancia de estos aportes, este modelo no era otra cosa más que un modelo lineal ampliado.

- A partir de aquí la investigación goza de variados aportes; asimismo, van surgiendo ópticas y posturas marginales que no aprueban las teorías normalmente aceptadas. Esto genera una fractura en el estudio de las comunicaciones; un representante de esta postura marginal es MARSHALL HERBERT McLUHAN.
- Hacia finales de la década del '50 reinaba la confusión, lo que produjo más adelante un cierto estancamiento. Esta crisis generó la posibilidad de que surgieran nuevas escuelas generales en el campo de la comunicación.
- Una de gran importancia la constituye la orientada hacia la Teoría General de los Sistemas, cuyo pensar teórico se basaba en hechos y acontecimientos insertos en un contexto de totalidades.
- Otra escuela importante la constituye el grupo de Palo Alto, con GREGORY BATESON, PAUL WATZLAWICK y DON JACKSON a la cabeza. Ellos trabajan con una dirección influida por aportes de la antropología y la psiquiatría, desarrollando la "pragmática de la comunicación humana".
- A principios de la década de los '80 surge el análisis o comunicación de redes, teoría expuesta por EVERETT ROGERS Y LAWRENCE KINCAID en su libro Communications Networks.
- Este modelo está basado en el análisis de convergencias e interacciones, apartándose de las nociones aplicables a aparatos electrónicos y centrando su interés en la interacción humana.
- El modelo de COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, principalmente se nutre de:
 - Teoría general de los sistemas.
 - Pragmática de la comunicación humana.
 - Comunicación de redes.
- De la Teoría General de los Sistemas se toman las nociones de sistema, suprasistema y macrosistema, respecto a que la afectación a uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás.
- De la Pragmática de la comunicación humana se toma la noción de vínculo y los axiomas, fundamentalmente aquel que declara que "es imposible no comunicar".
- De la Comunicación de Redes se toma la concepción de que la comunicación es más un proceso que una serie de actos y, este proceso, es un proceso siempre abierto.

CONTINGENCIA COMUNICACIONAL

- A partir de ahora, se definirá al modelo de comunicación estratégica, como un "modelo de comunicación contingente". Un modelo de sistemas relativista, con una visión multivariable.
- Lo contingente considera las siguientes relaciones:
 - dentro del sistema;
 - entre subsistemas;
 - entre el sistema y su entorno.
- La contingencia comunicacional, define patrones de relación o configuraciones, para determinar cómo operan los sistemas comunicacionales en circunstancias específicas y condiciones variables.

- Se toma a la comunicación como emergente del interjuego entre proceso, sistemas, limitaciones y obstáculos. Se concibe al proceso comunicacional como contingente respecto a distintos requerimientos, ya sean éstos personales, sociales, etcétera.

PRINCIPIOS BASICOS QUE RIGEN A LOS SISTEMAS

- **Homeóstasis:** es un principio de equilibrio que regula a todo el sistema, así como también a todos sus componentes estructurales. Este equilibrio no es estático sino dinámico.
- **Interdependencia:** se refiere a las relaciones que existen entre todos los elementos del sistema, y entre éste y su medio. Estas relaciones serán pues intrasistémicas -entre los elementos del sistema- y/o intersistémicas -entre el sistema y su medio -. Si hubiera un cambio que afectase a parte del sistema o particularmente a algunos de sus elementos, todo el sistema se verá afectado.
- **Entropía:** todo sistema también está afectado por una tendencia hacia el desorden, hacia su desorganización. Cuanto mayor es la entropía menor es la información que el sistema recibe y, por consiguiente, mayor la incertidumbre. La entropía puede ser:
 - positiva: los sistemas tienden al caos y a la incertidumbre;
 - negativa: los sistemas tratan de evitar su destrucción; lograr la supervivencia a partir de la búsqueda del orden.
- **Incertidumbre:** es la probabilidad incierta de que un hecho ocurra, esto genera incertidumbre. La incertidumbre, en tanto falta de predictibilidad, es generadora de un cierto desorden e inestabilidad.
- **Teleología:** es la tendencia permanente, que todo sistema posee, de orientarse hacia la consecución de un fin.
- **Equifinalidad:** cada componente del sistema, en cumplimiento de su función, y aunque sea por caminos diferentes, igualmente buscará llegar al mismo fin.

Para el análisis de los sistemas, generalmente se recurre a los siguientes conceptos:

- **Input:** son los recursos que el sistema toma de su medio ambiente.
- **Transformación:** es el proceso mediante el cual, los input son convertidos en output. La información que el sistema empresa recoge de su entorno, es procesada a través de un conjunto de operaciones técnicas.
- **Output:** son el producto resultante de la operación de transformación; el sistema luego los descarga en su medio ambiente.
- **Coordinación:** para el logro de sus fines, el sistema empresa habrá de coordinarse en la búsqueda de una cooperación armónica entre cada una de sus acciones comunicacionales.
- **Feed-Back:** es toda la información que el sistema ponga en el medio para que luego vuelva a él cargada de nuevos datos.
- **Estructura:** son todos los componentes que conforman a un sistema determinado, y las relaciones que entre ellos mantienen.

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

- El modelo de comunicación estratégica es un mapa que enuncia los elementos más relevantes del proceso comunicacional corporativo. Es un modelo de comunicación sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y el que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo.
- En una primera aproximación al modelo de comunicación estratégica podemos identificar:
 - un sistema: empresa;
 - un suprasistema: su medio ambiente inmediato;
 - un macrosistema: su entorno general.
- Al suprasistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico.
- Los límites existentes entre el sistema empresa, suprasistema y macrosistema, son permeables, lo que evidencia su interrelación y afectación mutua. Han de ser comprendidos no sólo como estructuras sino además como estructurantes.
- La empresa emite mensajes intencionales y no intencionales, más el efecto acumulativo de ambos. Los mensajes intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido para que logren el efecto buscado.
- Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables. Ambos pueden ser explícitos o implícitos.
- **Ruidos:** el ruido es un obstáculo que entorpece al mensaje y produce cierta entropía -pérdida de información-. Se pueden identificar tres tipos básicos de ruido:
 1. ruido de canal: es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje;
 2. ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción. Es una dificultad a nivel del lenguaje;
 3. ruido epistemofílico: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico.
- **Públicos:** los públicos son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa segmenta sus públicos de una manera particular, de acuerdo a sus necesidades
- **Lectura pública de la empresa:** los mensajes impactarán de una manera particular a cada uno de los públicos, provocándole una impresión que le suscitará una lectura determinada. Esta lectura se articulará con la lectura de otros públicos, la que se extenderá en una lectura pública.
- **Empresa imaginaria:** la empresa imaginaria es comúnmente llamada "imagen de empresa". La comunicación estratégica en la convicción de que la imagen es una construcción llevada a cabo por y en la mente de los públicos, cambia este término. "Imagen de empresa" parece evidenciar que la imagen es producida por la empresa, lo cual no es correcto. La imagen la producen los públicos.
- El modelo de comunicación estratégica es un auxiliar, para intentar explicar desde su óptica, el proceso de la semiosis corporativa.

- La empresa diseña significantes; ésta es una operación que comienza con la construcción de la matriz de comunicación. Mediante acciones tácticas y operativas, pondrá en circulación diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de la "empresa imaginaria". La "empresa imaginaria" será considerada como dato e información, recomenzando nuevamente el ciclo y realimentando a la estrategia.

LA DIRECCION DE COMUNICACION ESTRATEGICA

- La Dirección de comunicación estratégica (DCE) no sólo ha de decidir y actuar, sino además asesorar; entenderemos que sólo estando muy cerca de la alta dirección es que se puede acceder a una información cierta y precisa como la que es menester para poder asesorar adecuadamente.
- La función básica de la DCE es lograr que la empresa alcance sus propósitos con el apoyo máximo y una oposición mínima por parte del público. En este sentido, su principal instrumento es la sinergia comunicativa.
- La forma funcional ideal para una DGE, es la de una función de staff. La DGE como función de staff, trabaja dentro de la organización pero sin estar ubicada en el organigrama de líneas de autoridad.
- Esta posición facilita conciliar intereses y ejercer una eficaz "super-visión" del quehacer corporativo, ya que se posee un contacto muy directo con todas las áreas directivas de la organización.
- La forma funcional adecuada depende de entre muchos factores:
 - número y magnitud de los públicos;
 - mercado o mercados en los que actúa;
 - naturaleza y número de los productos/servicios que comercializa;
 - prestación de actividades comunitarias;
 - organigrama preexistente;
 - misión y políticas corporativas;
 - recursos disponibles y capacidades existentes;
 - complejidad y número de funciones que se pretende que desarrolle la DCE, sus alcances;
 - realidad política, social y económica en la que se desenvuelve la organización;
 - injerencia de la organización en la economía local, regional o mundial;
 - relevancia de sus responsabilidades;
 - etcétera.
- Desde luego, cuando la DCE investiga, planifica, ejecuta y controla por sí- misma, se integra mucho mejor todo este proceso y posibilita la corrección inmediata de errores, deficiencias o desvíos.
- Una consultaría externa es de mucha utilidad:
 - es más imparcial, pudiendo emitir juicios con una mayor autonomía y sin las presiones propias de las relaciones internas;
 - aporta puntos de vista distintos, heterónomos;
 - detecta deficiencias o dificultades que el personal interno no logra percibir por vicio;

la variedad de la cartera de clientes de una consultora le provee de valiosas relaciones que la empresa puede usufructuar para sí; tiene criterios más amplios por poseer una experiencia mayor.

- Lo ideal sería que las organizaciones contasen con una DCE y con una consultoría externa al mismo tiempo, pero esto dependerá de cuánto ellas puedan y tengan voluntad de invertir en sus comunicaciones.

CONCLUSIÓN PARA COMENZAR

- La comunicación estratégica significa entonces, no sólo gestionar las comunicaciones, sino además, operar sobre la compleja realidad corporativa. Significa trabajar codo a codo junto a la alta gerencia, asesorándola en sus comportamientos y sus probables consecuencias. Significa implementar programas de comunicación para dotarla de una mayor gobernabilidad de todos sus actos. Por ello es que comunicación estratégica está más cerca del management que de la comunicación en sí.
- La empresa se halla ante un escenario plagado de enormes desafíos. La internacionalización de los mercados, las vertiginosas modificaciones y evoluciones de la tecnología y de todos los conceptos en general, transforman en obsoletos a muchos de los conceptos del management tradicional.
- El acople a este nuevo sistema implica profundas transformaciones.
- Es primordial que la empresa configure todas las condiciones necesarias para poder abordar estratégicamente a sus comunicaciones. Estas condiciones son como mínimo dos.
- La primera es de orden conceptual, y consiste en asumir a la comunicación como una actividad compleja, dinámica y continua. La segunda es de orden estructural, y consiste en la creación de un área para la gestión de comunicación estratégica que permita gestionar las comunicaciones mediante una interdependencia estratégica y una autonomía táctica de las distintas áreas.
- El factor clave de esta gestión se llama coherencia.
- La comunicación estratégica pretende ser la respuesta para los nuevos desafíos con los que la empresa se encontrará.
- El empresariado de este fin de siglo ha de poseer un gran poder de anticipación, para lograr afrontar satisfactoriamente esta situación de constante cambio. Este poder de anticipación es el que debería hacerle comprender que una empresa ha de ser definida - más que como oferente de bienes y servicios - como generadora de mensajes.
- La comunicación estratégica es el instrumento idóneo para poder afrontar estas nuevas realidades. Representa todo un desafío forjar profesionales que puedan cumplir con tan compleja y delicada función, pero la necesidad se impone.

APÉNDICE 1

SON NADA MÁS QUE RUMORES... Y NADA MENOS

VAMOS A HABLAR CLARO

- En todos los procesos de comunicación existen elementos accidentales que los interfieren.
- Estos elementos son los ruidos, que son señales o mensajes accidentales que se superponen al mensaje que se pretende transmitir. Desde la perspectiva sistémica, los ruidos son generadores de entropía; la información disminuye conforme aumenta la entropía.
- Básicamente la empresa emite tres tipos de mensajes:
 1. **Intencionales:** son estímulos que la empresa emite con intencionalidad, se caracterizan por la pertinencia y la coherencia de sus contenidos; así como también por su unidad formal ya que responden a propósitos precisos de comunicación.
 2. **No intencionales:** son estímulos que la empresa emite pero sin proponérselo. Son accidentales, imprevisibles y desordenados; por lo general son generadores de entropía y se contraponen a los propósitos de comunicación.
 3. **Residuales:** puesto que la empresa tiene un diacronismo -historicidad-, ella emite una sucesión de mensajes, los que a lo largo de esa historia se van acumulando de determinada manera en la mente de sus públicos. Esta acumulación genera, en consecuencia, una actitud determinada hacia los mensajes que se van emitiendo.

EN EL LIMITE DE LO CREIBLE

- Además de estos parásitos de la comunicación, habitualmente la empresa se topa con otro fenómeno que la puede afectar gravemente: los rumores.
- Las características fundamentales de este fenómeno son las siguientes:
 - Es una información, en el sentido de que aporta nuevos elementos de juicio acerca de un sujeto social -persona, organización, institución, gobierno, etc.-; o bien acerca de un acontecimiento.
 - Este sujeto social o acontecimiento está relacionado con la actualidad. En este sentido se diferencia de la leyenda, la cual refiere a un hecho del pasado.
 - Quien lo transmite tiene como objetivo convencer.
 - Tiene como destino el ser reconocido como una verdad.
- Los rumores surgen como procesos de discusión colectiva que pretenden dar sentido a sucesos no explicados. Son un proceso de interpretación y dispersión de la información.
- Un comentario para transformarse en rumor debe representar ser algo de importancia para la gente y poseer un alto grado de ambigüedad.
- El rumor se puede explicar como a una relación de multiplicación, en la que si la importancia o la ambigüedad es igual a cero, no existirá rumor.
- Un comentario para configurarse como rumor ha de reunir tres condiciones básicas:
 - Debe ser una información que responde a las ansias, temores y presupuestos de la gente. Debe ser una información imprevista. Ha de tener consecuencias relevantes e inmediatas para la gente.
 - El rumor es un bien escaso, y por ser una información no es un bien perdurable, ha de utilizárselo lo antes posible. Al retransmitirlo es que uno se cobra sus

beneficios. La rapidez con la que se expande el rumor tiene su justificación en la pérdida del valor de la información a medida que pasa el tiempo. El rumor se presenta como al o selectivo, quien lo retransmite se proyecta como poseedor de un saber precioso que generosamente comparte con 'determinados privilegiados'.

LA LEY DEL DESEO

- El rumor no es que convenza o persuada, sino que seduce.

BOLA DE NIEVE

- Todo rumor está afectado por el efecto "bola de nieve", que resulta de la magnificación que sufre en el pasaje de boca en boca.
- Quien retransmite un rumor no es neutral aunque lo aparente, él toma partido consciente o inconscientemente de aquello que en el fondo está expresando un pensamiento propio. Esto es lo que convierte en más convincente a un rumor, conforme se amplía su circulación.

YO TENGO FE, YO CREO EN EL RUMOR...

- Quien transmite el rumor, generalmente utiliza frases del tipo "se dice que", "se comenta que", "se cuenta que" o "se asegura que"; es decir que siempre son los otros quienes lo hacen, él nunca dirá "yo te aseguro que".

EL DESMENTIDO, ¿DESMIENTE

- La ineficacia del desmentido se fundamenta en tres fenómenos:
 1. La exposición selectiva;
 2. La percepción selectiva;
 3. La memorización selectiva.
- Con la exposición selectiva buscamos percibir sólo aquellos mensajes que se corresponden con nuestros juicios previos e intereses.
- Cuando no podemos evitar contactarnos con una información contraria a ellos, o bien negamos esta percepción como si no la advirtiéramos, o bien la modificamos, resignificamos o interpretamos de forma tal para que se corresponda con nuestros juicios e intereses. Este fenómeno se denomina percepción selectiva.
- La memorización selectiva es el fenómeno mediante el cual olvidamos más rápidamente aquella información contraria a nuestros juicios e intereses, que aquella que se corresponde con ellos.
- El rumor es una información consonante, en el sentido de que responde a los intereses de lo que la gente desea creer.
- Muchos rumores se exterminan porque no resisten a la reflexión y al juicio crítico de la gente; pero muchos otros son impermeables al juicio racional. Cuanto mayor sea el contenido emocional y/o simbólico del rumor, menos importantes resultarán los hechos racionales y concretos para su refutación.

LUZ, CAMARA, ... ACCION. LOS ACTORES DEL RUMOR

- El rumor es una construcción colectiva en la que actúan los siguientes actores:
 - Instigador:** propone dudas y genera la circulación de ideas que serán la génesis del rumor.
 - Intérprete:** responde a los interrogantes planteados por el instigador; le aporta coherencia a lo que circula.
 - Portero:** es un líder de opinión; de su juicio depende que el rumor penetre en el grupo.
 - Apóstoles:** son personas que adhieren al rumor puesto que él es representativo de lo que ellas desean creer; e intentan convencer al resto de las personas.
 - Recuperador:** son personas que si bien no creen en el rumor, contribuyen a su circulación por poseer un interés en que prenda en la gente.
 - Oportunista:** es un rol de recuperador pero más moderado. Al poseer un interés inferior, su accionar es menos comprometido.
 - Flirteador:** no cree en el rumor pero lo festeja, lo menciona entre sus amigos a modo de juego; goza y hace gozar al citarlo.
 - Transmisores pasivos:** si bien declaran no estar convencidos de "lo que se dice", existe en ellos una pequeña duda. No se declara ni a favor ni en contra, pero lo fundamental es que, desde su neutralidad, contribuye a la circulación y transmisión del rumor.
 - Resistentes:** son aquellos que no creen en el rumor, lo manifiestan y rebaten a "lo que se dice".
- Estos roles casi nunca aparecen tan bien definidos, pero la utilidad de haberlos mencionado radica en que, al evidenciarlos, se puede comprender un poco mejor la anatomía del rumor.

LA ACCION ANTIRRUMOR

- Los ámbitos en los que circula el rumor, en general se pueden clasificar en:
 1. **Restringido:** por ejemplo, una empresa, una repartición, etcétera.
 2. **Comunitario:** por ejemplo, un barrio, ciudad, provincia, país, etcétera.
- Cuando el rumor corre en un ámbito restringido, la acción antirrumor se despliega en los llamados 'micro media'.
- Los "micro media" son canales de comunicación que poseen un alto grado de selectividad y en donde predominan los mensajes individualizados (diálogos, reuniones, conversaciones telefónicas, cartas, memorándums, etc.). La comunicación es interpersonal, existiendo proximidad física y/o psicológica entre emisor y receptor, y suscitándose una gran reciprocidad entre ambos. Se clasifican como canales selectivos puesto que su propósito es el alcanzar sólo a individuos o a microgrupos.
- En los 'micro media' la comunicación es directa, espontánea, inmediata y verificable por su alto grado de feed-back. En tanto comunicación interpersonal, alcanza un alto grado de implicancia de los participantes.

- Para una adecuada acción antirrumor en "mass media", ha de poseerse un cabal conocimiento de las audiencias, para poder escoger acertadamente los medios en los que se va a actuar y lograrse así, soslayar el fenómeno de exposición selectiva.
- Una acertada acción antirrumor no sólo debe desmentir sino además explicar las razones por las que el público creyó y adhirió al rumor. Es fundamentalmente una tarea pedagógica.

APÉNDICE 2

LA MARCA Y LAS COMUNICACIONES

FUNCIONES DE LA MARCA

- La marca es ante todo un símbolo. Su condición de símbolo se debe a que actúa como un signo-estímulo de sustitución, es decir que su función es esencialmente dialéctica.
- Lo dialéctico de su función reside en que:
 - Representa:** hace presente algo, en la percepción y en la memoria.
 - Sustituye:** está en reemplazo de ese algo, lo mantiene oculto.
- La marca está compuesta por:
 - Referente:** puede ser físico o conceptual. El referente físico es un producto y sus diferentes presentaciones; el referente conceptual puede ser un servicio, institución, idea, etcétera.
 - Soporte:** es el nombre y el grafismo con el que generalmente se lo representa.
 - Asociaciones:** la marca es disparadora de ideas y relaciones.
- Queda definido que la marca no sólo es un logotipo, etiqueta o nombre; sino la configuración que forman un referente, un soporte y las asociaciones.
- La marca es la voluntad de una verdadera gestión de marketing, la cual es antes que nada, la procura de una real actitud de escucha de las expectativas del mercado.
- La marca es lo aprehensible para el consumidor, de la estrategia comercial de la empresa.
- Estas asociaciones se constituyen en un estereotipo que es distintivo de esa marca y no de otra. Como vemos, la marca establece una diferencia entre aquello que está marcado y aquello que no lo está, pero además establece diferencias entre los mismos productos marcados.
- La diferencia que establece la marca ha de estar basada en una característica distintiva que sea representativa de aquello que espera el consumidor.

ALCANCES DE LA MARCA

- El concepto de marca es envolvente y abarca desde el campo más amplio -la empresa-, hasta el campo más restringido -el producto-.
- La marca corporativa es el concepto más amplio. La empresa actúa como "sombrija", cobijando a cada uno de sus distintos productos para aportarles respaldo y garantía.

- En el portafolio de las empresas suele haber marcas que poseen un potencial tal, que con el tiempo hasta pueden llegar a exceder al mismo producto al que refieren. Así logran perfilarse como núcleos de potenciales Unidades Estratégicas de Negocio. Estas marcas se denominan Marcas Autónomas, y su fuerza la consiguen porque logran instaurarse en la mente del consumidor, de manera indisociable de algún concepto considerado por él como fundamental.
- Hay empresas que operan con una política de marca corporativa ausente. Esto es que cada una de las marcas trabajan por sí solas. Esta es una política de poca sinergia, pero los riesgos se restringen a cada una de las marcas.
- La política de marca debería estar basada en la observancia de tres aspectos fundamentales:
 1. **Grado requerido de respaldo corporativo:** según sea la naturaleza del producto requerirá un alto, mediano o bajo grado de respaldo corporativo que avale la calidad. Por ejemplo, un medicamento requiere un alto grado, un electrodoméstico uno mediano y una percha uno escaso o nulo. No obstante los ejemplos dados, es menester considerar el target del que estamos hablando.
 2. **Grado requerido de especialización:** hay productos cuyo concepto de calidad se basa en un rigor artesanal y/o tecnológico, que resulta fundamental declarar que están hechos por especialistas.
 3. **Grado de exclusión:** generalmente las empresas evitan conformar portafolios con productos incompatibles; pero la dicotomía se puede llegar a dar en algunos portafolios.

LAS COSAS POR SU NOMBRE

- El nombre es un aspecto fundamental de la marca; los hay muy denotativos y también los hay muy abstractos, con una amplia gama intermedia.
- Si bien pueden combinarse distintos tipos de nombres, podemos intentar una clasificación básica:
 - Patronímicos:** son nombres propios que generalmente se corresponden con el nombre del fundador de la empresa -Disney Corporation, Abbott Laboratories, Hewlett Packard-.
 - Descriptivos:** hacen una enunciación sintética de la actividad que realizan -Telefónica de Argentina, Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Automóvil Club-.
 - Troponímicos:** mencionan el lugar de origen de la empresa -University of California Los Angeles, Banco de Boston, Aerolíneas Argentinas-.
 - Arbitrarios:** son nombres de fantasía -Camel, Sony, Visa-.
 - Atributivos:** exaltan algún atributo significativo del producto -Exquisita, El Rápido-.
 - Siglas y contracciones:** son construcciones elaboradas a partir de iniciales o fragmentos de frases -IBM, ITT, Avianca (Aerolíneas Nacionales de Colombia)-.
- Todo nombre de marca debería poseer las siguientes características:
 - Brevedad.
 - Eufonía (sonido agradable).
 - Facilidad de ser pronunciado.

Recordación.

¿NOS PRESENTAMOS EN SOCIEDAD?

- Una empresa se comunica con muchos públicos. Es probable que cada uno de estos públicos alberguen necesidades diferentes, y quizás hasta contradictorias. Acaso el consumidor esté interesado en que el producto que la empresa le oferte, sea de una alta calidad; le cueste lo que le cueste esto a la empresa. En tanto que un accionista quizás esté preocupado por la rentabilidad del negocio. Y un empleado, probablemente estará interesado en la seguridad y bienestar que la empresa pueda ofertarle.
- ¿Podemos anunciar orgullosos, la contratación de profesionales extranjeros con un alto know-how, sin enemistarnos con los sindicatos?
- Las alternativas a una política comunicacional unitaria, básicamente son dos:
 - Política centrífuga:** es el esfuerzo orientado en lograr imágenes distintas, separadas e inconexas en cada uno de los públicos, tratando además que se correspondan con las expectativas que éstos poseen.
 - Política centrípeta:** si bien se intenta que cada uno de los públicos construya una imagen acorde con sus expectativas, se procura que cada una de estas imágenes posean elementos que permitan referirla a una "imagen médula".
- Las políticas de marcas y de comunicaciones han de ser articuladas con un minucioso cuidado.