

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

Hablemos de

Comunicación

Para aplicar:

La cultura en la
Empresa

Para emprendedores:

Comunicación
Organizacional

Para pensar:

La magia de la
Reputación

Lo dice La Salle:

Arquitectura
Vulgaris



Mireya Bernal Mayorga
Editora

Garzón M. Wilson
Director

Producción:
www.consejogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior 238
Medellín - Antioquia - Colombia

Revista académica de carácter científico para la formación de la Alta Gerencia. - Una publicación mensual para el mundo empresarial dirigida a quienes se suscriban por internet.

Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.

Hablemos de comunicación

Podríamos pensar que contratar a un comunicador es un costo que muchas pequeñas e incluso, medianas empresas no pueden asumir. Ésta una posición proveniente del desconocimiento y de la mala administración.

Por una parte, desconocemos, cómo la comunicación institucional, corporativa y organizacional son factores de competitividad de las empresas en el mundo, pues contribuyen a la construcción del concepto público que es el desencadenante de la decisión de compra y fundamenta el posicionamiento de marca. Es decir, una empresa sin una gerencia efectiva de su comunicación, literalmente, cada vez más está en riesgo de quedar, en cualquier momento, por fuera del mercado y lo peor es que ni siquiera se daría cuenta hasta que fuese demasiado tarde.

Una organización sin una real gerencia de la comunicación, encontrará que su gestión se quedará corta frente a las exigencias de los mercados. La rotación de su personal será una constante y las quejas de los clientes serán permanentes, y, lo que me parece más paradójico, es que en sus evaluaciones recurrentemente se encontrará que la conclusión principal es que se “tienen problemas de comunicación”.

Un error que regularmente se comete es pensar que sólo la gestión humana o el mercadeo pueden suplir los requerimientos de una gerencia de la comunicación. No es gratuito que las más grandes empresas del mundo estén fortaleciendo sus áreas, departamentos o unidades dedicadas a esta tarea. Las relaciones públicas, la reputación, el sistema de creencias, las negociaciones de cultura, la gerencia del compromiso, las estructuras de posicionamiento ideológico institucional y comercial, no deben estar en manos diferentes a las de los comunicadores.

Por otro lado, aunque la de comunicación corporativa es una de las profesiones que más se está fortaleciendo en los países desarrollados, lo mismo no ocurre en América Latina. Quizá sea una de las razones del atraso. Los cargos de comunicador, se están desapareciendo o virando exclusivamente hacia la gestión de medios digitales, lo cual no está mal, pero es una tarea técnica que los técnicos pueden realizar. En Colombia, también como paradoja, dada la desaparición de la tarjeta profesional de los comunicadores, desde el 4 de agosto hasta el 26 de septiembre, se realizan diferentes actividades de reconocimiento a la profesión. Quisiera que estuviesen acompañadas de una reflexión profunda de lo que estamos perdiendo los latinoamericanos al desdeñar una verdadera gerencia de la comunicación.

Cordialmente,

Garzón M. Wilson
Director

Twitter: @estilogerencial
Facebook/RevistaEstiloGerencial
estilogerencial@une.net.co

SYSCONFIG

Soluciones de clase mundial para la Pyme



¿Le gustaría
controlar su empresa
desde una tablet?



Le invitamos
a que sea un evaluador
de nuestra aplicación
Virtuosys

Inscríbase en info@sysconfig.com.co

Exclusivo para lectores de la revista Estilo Gerencial

SYSCONFIG

Soluciones de clase mundial para la Pyme

Bajo la promesa de “tu oficina donde quieras”, **VIRTUOSYS** llega hoy al mundo de las aplicaciones, como aquella que permite a sus usuarios estar conectados con todos los sistemas de su empresa, desde el lugar en que se encuentren.

Virtual Office System, **VIRTUOSYS** en su nombre abreviado y comercial, es una aplicación que optimiza el potencial de la infraestructura informática como Linux, Microsoft, Telefonía IP con el respaldo de un servicio de alta calidad, eficiencia y tecnología que se requiere para la gestión de la información de cada proceso que se lleva a cabo en las empresas.

Su público objetivo son micro, pequeñas y medianas empresas que deseen empezar a darle valor a su información y sus procesos administrativos, a través del uso de la tecnología y a bajo costo.

Es bien sabido que los recursos en este tipo de empresas, se emplean para invertir en su expansión productiva, más dejan de lado un tema tan importante como lo es la Seguridad Informática y la Virtualización de su negocio.

Con la oficina en el bolsillo

Muchos se estarán preguntando ¿de qué sirve tener esta oficina de control virtual? Aún más ¿para qué se utiliza, sabiendo que los empleados tienen sus puestos de trabajo en un espacio físico? En palabras de sus creadores, “la idea de lo virtual es que se tenga movilidad, así además se unifica y organiza la información”.

Esto se puede leer como una inversión en tecnología que permitirá una expansión, ya que se tendrá a la mano todo lo necesario para avanzar y cerrar negocios desde cualquier parte del mundo, sin descuidar ninguno de los procesos que se lleven hasta el momento.

Sin embargo, hay un tema que no se puede dejar de lado y es el de la seguridad de dicha aplicación. Un plus que tiene **VIRTUOSYS**, es que es desarrollada por **SYSCONFIG**, una empresa que trabaja especialmente todo el tema de Seguridad Informática; por tal motivo, el respaldo de la información y la seguridad en su almacenamiento es de plena confianza, comenzando porque la información nunca va a estar alojada en el dispositivo que tenga la aplicación sea móvil o de escritorio, si no en un servidor (data center) en la nube, el cual además tiene un firewall perimetral que bloquea el acceso no deseado a la información.

Además, la aplicación está diseñada de tal manera que nunca van a haber dos aplicaciones iguales entre empresas, ya que al comprar el paquete, **SYSCONFIG** personaliza el aplicativo de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Los beneficios

VIRTUOSYS, es entonces una aplicación que ofrece entre sus servicios: un PBX IP, el cual es un módulo que permite tener una planta telefónica con un IVR y así automatizar las llamadas, permitiendo tener grabaciones y reporte de llamadas.

Ofrece también, el servicio de Gestión Documental, el cual es un reemplazo de las antiguas A-Z permitiendo así tener toda la información digitalizada, archivada y organizada, cuenta con un CRM (Customer Relationship Management) que es la administración de la relación con los clientes, el cual permite tener una relación más cercana y procurando siempre su satisfacción, tiene además: e-mail, mensajería instantánea (chat), alojamiento web, Storage Online y Backup de la información corporativa, que como bien sabemos es el activo más valioso e importante de cualquier empresa, para su continua operación.

Bajo costo: beneficio extra

Después de analizar todos los servicios que ofrece **VIRTUOSYS**, solo resta ratificar que uno de los beneficios al adquirir esta aplicación, es su bajo costo.

En comparación con los costos que implica el montaje de una infraestructura más el hardware para su operación, hace que esta aplicación sea asequible y llamativa para las empresas que deseen avanzar en el tema de seguridad y versatilidad de su información empresarial. En otras palabras, facilitan el uso de las mismas herramientas que utilizan las grandes compañías, a costos más accesibles.

PBX: 057 – 4 - 2040599,
Móvil: 300 652 9878
info@sysconfig.com.co
www.sysconfig.com.co

Hábitat popular, un problema y una oportunidad

ARQUITECTURA VULGARIS

Nuevo libro de la Universidad de La Salle

“¡M irá esa casa de allá arriba!”, “¡los humanos no dejamos un centímetro libre!”, ¿cuándo tiempo tardará en subir las escaleras el que vive en la última casa?”

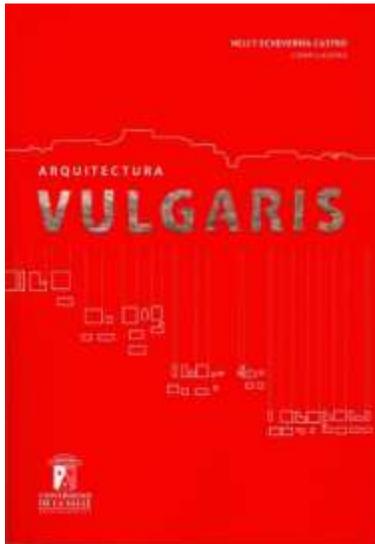
Seguro que alguna vez ha escuchado expresiones similares de amigos o familiares mientras observan con detalle las viviendas ubicadas en determinadas zonas de la ciudad.

Ese crecimiento irregular es una de las características de las ciudades latinoamericanas donde van apareciendo sin ningún tipo de control viviendas que obedecen al fenómeno conocido como hábitat popular donde claramente se hace evidente la desigualdad social, pero también se muestra la necesidad de la población de poseer y construir un territorio para el desarrollo de su vida.

Entendiendo esta realidad que afecta a miles de colombianos, Nelcy Echeverría, docente de La Universidad de La Salle presenta su libro *Arquitectura Vulgaris* en el que reflexiona sobre el desarrollo urbano de las poblaciones protagonistas de este fenómeno que es un problema y una oportunidad.

Con el apoyo de la Universidad de La Salle, Echeverría presenta el libro que en sus palabras es “una propuesta de repensar la manera como se ha venido analizando e intervenido lo que llamamos hábitat popular. Por ejemplo, identificamos esos aspectos que definitivamente son constantes en los territorios informales y explicamos porque son importantes en la construcción de la identidad de ese concepto que cada colombiano tiene de la ciudad informal en general”.

Es importante señalar que el libro no se queda en el diagnóstico sino que también presenta criterios útiles para quienes deseen trabajar en el tema y contribuir en el desarrollo en las poblaciones afectadas. El libro consta de cuatro temas fundamentales a la hora de proponer alternativas de intervención creativa e innovadora, utilizando el saber social como uno de los principales valores para generar propuestas



relevantes, apropiadas y que contribuyan a generar territorios sostenibles, inclusivos e integrados a las dinámicas sociales y urbanas.

Una mirada internacional. El libro incluye los aportes de Roberto de Rubertis, profesor Italiano de la Universidad de la Sapienza de Roma. También participan Mario Tancredi y Elisa Maceratini quienes no sólo hablan sobre los asentamientos populares italianos sino que comparten su interpretación sobre el caso colombiano específicamente en Bogotá.



Sobre el autor. Nelcy Echeverría Castro: Docente de la Universidad de La Salle en el Programa de Arquitectura.

Actualmente adelanta estudios de doctorado en Historia y Estudios Humanísticos sobre Europa, América, Arte y Lenguas en la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla España. Magister de la Universidad Nacional de Colombia en Historia y Teoría del Arte, La Arquitectura y La Ciudad, Especialista

de la Pontificia Universidad Javeriana en Gerencia de proyectos de construcción.

Constanza Triana
Diana Carolina Rojas
GJ Comunicaciones



UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Educar para Pensar, Decidir y Servir
Acreditación Institucional de
Alta Calidad



La cultura en la empresa

reflexiones de un neófito

“Siendo un comunicador que por azares de la vida había “caído en paracaídas” a una posición estratégica, me costaba mucho entender algunos de los comportamientos de mi jefe y de mis compañeros de trabajo y las múltiples relaciones con la tarea que se supone estamos haciendo; en lugar de parecer una organización que centra su accionar en su objetivo institucional, todos parecíamos ruedas sueltas bajo un mismo techo donde además se materializa una lucha por el poder y la permanencia, cada uno defendiendo su “parcela” y su empleo a costa de sacrificar inclusive a la misma empresa; tomando decisiones que sólo favorecen a sí mismos y no a la organización”.

De todo corazón desearía que esto no fuera tan común, como lo hemos encontrado en muchas de las consultorías en fortalecimiento empresarial que hemos dado en los últimos quince años.

Es necesario entender que el origen es primero cultural y segundo, como un resultado del sistema económico en el que vivimos.

Aprendemos que una organización es la suma de las diversas maneras del ver el mundo de las personas que trabajan en ella y que eso tiene como resultado maneras diferentes de asumir las cosas, los compromisos y las relaciones, máxime cuando aprendimos que la comunicación no es un atributo inherente al ser humano sino una obligación para sobrevivir, mientras que lo natural, que nace desde nuestro interior, es el deseo por la individualidad. Una organización tiende a masificarnos y nos defendemos.

Por otro lado, en nuestro sistema económico liberal, cada persona justifica su derecho a la existencia de acuerdo con su capacidad de producción y con todo lo inhumano que esto suena permanentemente somos practicantes de que la permanencia en los cargos se debe dar por desempeño.

Es lógico desde dónde se le mire, y por eso, muchos de los comportamientos de los individuos en una organización están matizados por demostrar ese desempeño, a costa de lo que sea. La organización que acabamos de describir es el resultado de una tendencia estructuralista que ve a los sujetos como piezas de un engranaje y a quienes se los cataloga por su tarea y no por su humanidad.

En este tipo de organizaciones no existen estrategias que estén por fuera de lo material en cuanto al resultado económico de la gestión, lo cual es razonable; pero visto desde lo profesional, debemos comprender que a las empresas las hacen las

personas y que las empresas son tan buenas como buenas son las personas que haya en ellas.

El problema es que aunque no haya una decisión consciente de gerenciar la cultura organizacional, de todas maneras esta existe. Como me lo dijo mi médico: “Aunque usted no sepa respirar de todas maneras respira, pero su vida mejoraría muchísimo si aprendiera técnicas de respiración”.

Usted puede darse cuenta de que una organización es así cuando encuentra que la misión, la visión, los valores y los principios son sólo discursos para sus integrantes y que ellos están allí por la simple razón de que es un espacio laboral que les permite ganar lo suficiente para solucionar sus necesidades y deseos básicos.

Importa el estar y permanecer, aunque esto último empieza a cambiar con las nuevas generaciones en las que predomina el gusto personal haciendo que la población de empleados sea cada vez más flotante.

Hay formas de salirse de allí, muchas organizaciones lo han hecho. Otra manera de mirar la cultura en las organizaciones proviene de una perspectiva funcional que nos indica que por una parte, mediante el ejercicio de estrategias en una dirección consciente para articular los proyectos de vida individuales al proyecto de vida institucional; y por otra parte, se debe diseñar un único y específico comportamiento organizacional. Hasta aquí no le estoy diciendo nada que usted no haya escuchado antes.

El asunto es que normalmente se asume lo que ya hay y poco se diseña como una estrategia intencional. Simplemente se identifican y se suman las creencias, las costumbres y las tradiciones, incluso se hace la tarea de articular misiones y objetivos individuales a la misión y los objetivos organizacionales, como lo demanda un proceso de

perceptología organizacional (Carlos Alberto Sierra), pero nos quedamos cortos.

Esta inquietud se me generó después de leer el libro de James C. Collins y de Jerry I. Porras, *Empresas que Perduran*, que me dejó un vacío que no pude llenar con ningún otro autor, en el sentido de que de todas maneras el ejercicio empresarial está transversalmente articulado a otras, que inapropiadamente nombraré “subculturas” y que le son necesarias para fortalecer su competitividad.

Las llamo las culturas de la gerencia de la cultura. Empecé a reflexionar sobre cada aspecto y concluí que definitivamente el centro siguen siendo las creencias, las costumbres y los comportamientos provenientes y articulados desde la visión, la misión, los objetivos, principios y valores no nacidos consuetudinariamente sino diseñados adrede, pero desde la transversalidad en el ejercicio empresarial cada uno de estos aspectos es una cultura en sí misma.

Empecé preguntándome si el servicio requería convertirse en criterios y comportamientos y si dentro de su propia concepción contendría todos los elementos necesarios para denominarse “Cultura del Servicio”.

Sí, los contiene pues es susceptible de convertirse en un modelo de vida para los individuos.

Encontré que el centro de la cultura del servicio está en la disposición de resolver y no sólo de atender, como es normal que concibamos el servicio, es decir, una persona puede ser muy amable y atenta y muy poco servicial y viceversa, se puede ser muy servicial aunque poco atento o cordial.

Cuando alguien se acerca a una organización en primera instancia lo que está buscando es una resolución como algo primordial y luego una buena atención, cálida, cordial, amable y todos los demás adjetivos que usted le pueda sumar, pero eso siempre estará en segundo plano, aunque también sea muy importante. Desde esta misma perspectiva empecé a preguntarme por otros aspectos: ¿y qué pasa con la Cultura Comercial, de mercadeo y de ventas?

Encontré que igualmente se materializa en criterios y comportamientos, cada uno independiente pero integrados en el proceso y que también representan un modelo de vida, aunque es supuesta sólo para algunos en la empresa, lo que señala un error, un vacío y un desperdicio; cada una de estas culturas debería ser transversal a la organización, como lo desearía todo gerente.

Luego se me vino a la mente el tema de la creatividad. Ya hacía poco le había preguntado a Franc Ponti, cuando vino a hablarnos de su libro *Si Funciona, Cámbielo*, si era posible implementar una Cultura de la Innovación y el Desarrollo si en las organizaciones a duras penas se estaba empezando a insinuar una gerencia de la cultura organizacional; obviamente, respondió que no.

Se vuelve un juego doble: no somos competitivos porque no innovamos y no innovamos porque no generamos la cultura de la innovación y no lo hacemos porque no somos competitivos.

Me llamó una compañía para realizar uno de mis “primeros auxilios empresariales”, técnica con la cual hoy día me gana la vida. Su problema era netamente comercial pero más como resultado de un mal manejo de los procesos en el interior de la organización. Cuando les dije que allí radicaba su enfermedad me respondieron que cómo era posible si ellos estaban certificados con las normas de calidad que existen en el mercado.

En realidad es una situación de lo más común pues suceden dos cosas esencialmente: la primera es que el hecho de estar estandarizado lo único que significa es que siempre se harán las cosas de la misma manera pero no significa que se sea más competitivo en el mercado; y la segunda, es que normalmente los procesos de estándares de calidad que exigen las normas se decretan y se implantan como tareas para cumplir una auditoría, no como una Cultura de la Calidad como resultado de una actuación normal asumida por las personas. Es un procedimiento y no un comportamiento, lo que hace que la gente esté más en función de cumplir con la documentación que en hacer las cosas realmente con calidad.

Una de las reflexiones que más trabajo me costó después de analizar la creatividad fue encontrar en nuestra sociedad una degeneración de la heurística como la capacidad de invención de los individuos y su relación con la cultura de la planeación.

Un gerente de una compañía me dijo: “Lo cierto es que la planeación es un cuento que nosotros nos queremos vender, sin embargo, la verdad es que somos unos improvisadores estratégicos consagrados, lo que está muy bien cuando se conoce la materia sobre la cual se está improvisando, pero cuando no se conoce vivimos cometiendo errores muy costosos y lo hemos convertido, eso sí, en una cultura de la improvisación cuando deberíamos trabajar en una cultura de la planeación, dándole a la heurística su verdadera dimensión de creatividad estratégica”.

Caí en la cuenta de que una regla interna que manejo se volvió mi manera de asumir mi vida: no hacer nada que no hubiese visto primero en mi mente; desde esta perspectiva es posible pensar en una Cultura de la Planeación como un modelo de vida.

Otro de esos comportamientos que son trasversales y que se constituyen en piezas claves para la cultura de los individuos, son sus acercamientos a la tecnología y como ésta transforma su acercamiento al mundo. Hoy en día es muy complejo no ser un tecnosujeto y ser competitivo.

La Cultura de la Tecnología es inevitable, los empresarios lo saben, pero cuántos están dispuestos a utilizar esa orientación en las actividades diarias de los sujetos. Encontramos que el empleado de lavado de baños es un audaz internauta desde su

celular, esto sólo para mencionar un caso cercano y que a simple vista puede parecer extraño, pero ese fue un talento que resaltamos en una compañía y que afectó positivamente la vida de este sujeto.

Finalmente, una de las culturas que es más obligatoria pero también compleja de implementar es la Cultura Financiera, reclamada como una necesidad social. Aunque de todas las culturas vistas, esta es la más fácil de implementar por la capacitación y es una de las que más impacta en los resultados empresariales, es también la menos concebida como transversal y que pareciera ser exclusiva para algunos profesionales y para la dirección de las compañías.

Nada más lejano de la realidad. Cuando se cuenta con un grupo humano con una cultura financiera desarrollada no importa el rol que se desempeñe, siempre tendrá criterios que son óptimos para el desarrollo tanto personal como de la compañía y en esa medida el proceso de toma de decisiones, los días también tenderán a ser óptimos desde la perspectiva económica.



Una de mis colegas, Martha, me hizo reflexionar y caer en la cuenta de que no había enumerado la cultura de la comunicación. Tiene razón, mi omisión provino de que entre todas las culturas en la empresa, la de comunicación es la más transversal, omnipresente y difícil de ubicar en una sola área de la organización, y nos ayuda a intervenir a las demás.

La tarea es diseñar los comportamientos deseables enmarcados en cada una de esas culturas y construir con ellas un proceso de acondicionamiento de todo el personal. Tenga en cuenta que esto no es posible hacerlo por decreto y que es necesario realizar el procedimiento pedagógico del posicionamiento ideológico empresarial con la sutileza de un cirujano, articulando de paso comportamientos que son deseables dentro del proceso de aprendizaje de los individuos.

Es necesario recrear la realidad de los individuos y diseñar un escenario mercadológico donde la respuesta lógica de los

comportamientos de los individuos sea el aprendizaje de estas culturas y que ellos mismos lo sientan como una necesidad y un deseo y, por supuesto, brindar las herramientas para que cumplan ese deseo.

Su equipo de colaboradores es su mayor tesoro

Con la prerrogativa de que todo en la vida se aprende, la selección de su equipo de trabajo debe ser muy cuidadosa.

Las pruebas psicotécnicas que realizan los psicólogos son importantes pero no suficientes, el nivel de error que manejan es mucho más alto que el que manejan personas empíricas de empresas informales por la sencilla razón de que su informalidad les permite regular fácilmente la entrada y salida de personal.

Un empresario de la comunicación gráfica me contrató para realizar un proceso de selección de personal comercial. Ya había intentado con varias empresas seleccionadoras y había fallado en lo que buscaba.

Después de mucho pensarlo y aprendiendo de los empíricos, con la flexibilidad que permite ese sector comercial, diseñé un escenario que denominé “autoselección por desempeño”, en donde le planteé a los candidatos que nos tomaríamos dos meses en el proceso en el cual, bajo la modalidad de freelance, ellos mismos trabajando con una vinculación mínima y con una comisión por ventas, demostrarían con base en desempeño y comportamiento que contaban con las cualidades para ser contratados.

Claro, de entrada muchos no se le midieron al asunto, pero precisamente ese fue nuestro primer colador.

El resultado fue que por actitud, desgaste y resistencia, bajo diferentes momentos críticos o de precipitación de crisis que diseñé y provoqué, finalmente, pensábamos contratar a dos personas y terminamos contratando a cuatro excelentes vendedores y el empresario quedó muy satisfecho.

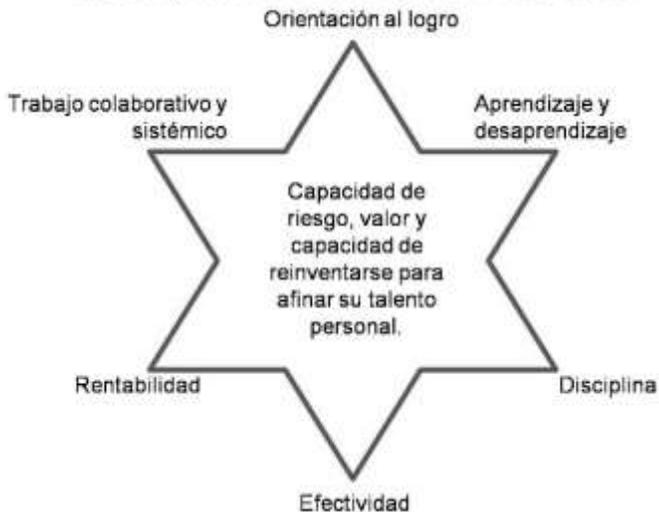
Por supuesto, utilizamos igualmente el criterio de selección por competencias, no con base en una prueba sino con un desempeño demostrable y con indicadores que nos permitieron verificar que en efecto esa persona sí contaba con esa competencia y con muchas más, aunque sólo medimos las que nos interesaban.

Cuando la psicóloga de esa empresa me preguntó sobre la diferencia entre el proceso tradicional y este, la respuesta que le di le hizo en adelante adoptar nuestra metodología: la pruebas son situacionales y no permiten que las personas demuestren en la práctica su talento, mientras que la autoselección por desempeño logra que los sujetos den lo mejor de sí mismos en las situaciones reales de la empresa. Además el proceso nos permitió articular esa selección a la construcción de cultura organizacional que estábamos haciendo.

Articulando ambos procesos: una gerencia de la cultura y la autoselección por desempeño encontramos que los empleados empezaron a evidenciar comportamientos que son el sueño de todo empresario.

Dado que esto está sucediendo en este mismo instante no puedo garantizar la sostenibilidad del proceso pero no encuentro razones, después de todo lo que hice “sufrir” a esa empresa, para que no dure en el tiempo, si se mantienen los criterios de dirección con los cuales entrené a ese gerente.

Las competencias de los sujetos en esa cultura



Usted puede dar toda la capacitación que quiera sobre estos temas, sin embargo, si no crea ese mundo posible diseñando la realidad en su empresa es muy complicado que se materialicen en comportamientos. Otra cosa me quedó clara: si bien el modelo de toma de decisiones de los gerentes en el día a día de las compañías debe ser coherente con el sistema y todos los días se debe trabajar desde la dirección para fortalecer la cultura, es un trabajo arduo que no debe realizar el gerente por sí mismo pues lo distrae de su misión principal de gerenciar la empresa.

Debe apoyarse en quien orienta la gestión humana, el comercial y el de comunicaciones como un equipo de gerencia de la cultura hacia adentro y hacia afuera, la que se debe manejar como un proyecto, con sus indicadores y resultados medibles.

La gestión de la Cultura Organizacional: ¿Educación, influencia o manipulación?

Algunos conceptos, siendo lo importantes que son, en realidad representan un mundo muy etéreo: palabras como “sinergia”, ideas como “alineamiento de personal” y estrategias como “afecto a la marca”, es posible que psicólogos, marketeros y comunicadores sepamos qué son, aun así estamos muy lejos de saberlos estructurar, aplicar y mucho menos, medir, no obstante en ellos justificamos nuestra labor.

Todavía hay quien se refiere a la cultura organizacional como el conjunto de valores, rituales y comportamientos de una

Lo que se consigue de los sujetos cuando se gerencia la cultura



organización y desde ese nivel de globalidad actúan, por supuesto, con unos resultados poco defendibles en la práctica y con evidentes deficiencias, aunque les pongamos el alma.

Puedes tener 300 colaboradores, apoyo de tus jefes, un gran presupuesto y múltiples acciones de 360 grados, pero sin un lineamiento claro de construcción de cultura, el ejercicio será mediocre.

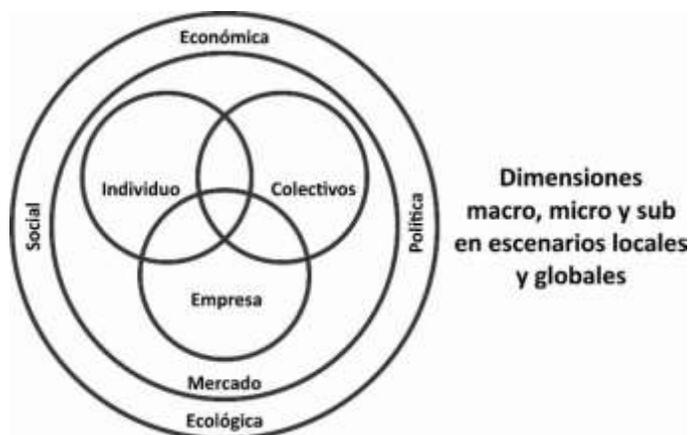
Sobre todo, con una consecuencia a veces imperceptible: la solidez de la reputación de la empresa es directamente proporcional a la solidez y dinamismo de su cultura, si esta construcción no es consciente y si pertenece sólo al terreno de lo consuetudinario, es decir, las organizaciones tienen cultura así no seamos conscientes de ella, cualquier malquerencia de los mercados puede acabar con la organización.

Algunos pueden discutir esta relación simbiótica, pero lo cierto y pragmático es que los resultados empresariales se mueven por imaginarios: son los imaginarios los que hacen comprar y son estos mismos imaginarios los que consolidan el sentido de pertenencia de los empleados y de los clientes, hacia las marcas, productos y servicios y hacia la empresa misma y si habláramos de lo público, estaríamos refiriéndonos a la intervención en la cultura ciudadana y cómo responde tanto en su conducta cotidiana como en sus posiciones frente a la entidad. Los imaginarios se convierten en comportamientos.

La cultura se compone de lo que cada individuo cree, proveniente de su pasado y de su presente y según estos criterios, siente, piensa y actúa, en ese estricto orden, aunque todo se dé al mismo tiempo. Son las coincidencias o similitudes en estos cuatro elementos lo que nos convierte en grupos, colectivos, equipos o en comunidad; lo que no necesariamente se materializa por estar juntos en un territorio.

Siempre habrán paradigmas que nos junten y paradigmas que nos separen, incluso viviendo bajo un mismo techo.

Una de nuestras problemáticas es que concebimos la cultura organizacional como un modelo de pensamiento en un territorio: la empresa, cuando su sustento está dado por múltiples individuos de múltiples orígenes, formaciones y realidades, que entienden el mundo, lo viven y se expresan de manera diferente y se juntan de manera diferente.



Dentro de ese mismo territorio también concebimos la cultura empresarial desde las perspectivas de los rituales sociales, cuando desde la funcionalidad existen modelos de pensamiento que cohabitan: la cultura administrativa, la cultura financiera, la cultura comunicacional, la cultura del servicio, la cultura comercial, la cultura de la calidad y de la eficiencia, entre otras que me pueden faltar.

Cada una de ellas contempla los elementos que la configuran como una cultura.

De igual manera la interrelación de cada uno de los públicos es representativa de modelos de pensamiento que se cristalizan, digamos que “osmóticamente” y multidireccionalmente hacia adentro y hacia afuera de la organización.

No es entonces una sola cultura. La gestión de la cultura corporativa y organizacional es la gestión de múltiples dimensiones culturales cada una con sus propias características, incluso desde la que todas tienen en común, las comunicaciones.

¿Qué es entonces la gestión de la cultura organizacional? Es aquí donde se juntan esos conceptos que parecen tan claros pero que en su práctica son en realidad muy etéreos. La gestión de la cultura organizacional es el alineamiento de todos los modelos de pensamiento, de todos los públicos intervinientes, internos y externos, mediante un aprendizaje común, para lograr sinergias que generen beneficios para todos y produzcan conexiones afectivas que los entrelacen, es decir, afecto a la marca.

Me he quedado muy corto con esta nota. Si decirlo fue difícil, imagínese lo que significa hacerlo.

Implica identificar y comprender los modelos de pensamiento de cada público por separado, individuo a individuo. No se asuste, hay metodología para todo.

Implica la comprensión de los códigos culturales de cada uno de los escenarios.

Implica el diseño de un modelo de pensamiento que tenga la capacidad de volverse transversal y al cual podamos denominar “comportamiento organizacional”.

Implica ejecutar procesos pedagógicos de posicionamiento ideológico institucional y comercial para el aprendizaje de ese “comportamiento organizacional”.

Es en este punto donde está la discusión ética. ¿Este procedimiento, que interviene lo que los individuos creen, sienten, piensan y hacen, es educación, influencia o manipulación, sobre todo teniendo en cuenta que obedece a objetivos corporativos?

Quizá esa sea la razón por la cual esto realmente no se enseña y quienes lo hacen, es sólo de manera muy superficial y los profesionales nos quedamos en lo meramente instrumental.

Es hora de que los comunicadores y relacionistas comprendamos que no existe el ejercicio de la comunicación organizacional y corporativa sin el ejercicio de una correcta gestión de la cultura y no es que discuta con los que mandan comunicados y tarjetas y celebran cumpleaños a diestra y siniestra, producen medios y hacen eventos, eso también hace parte del juego.

El cambio en la cultura organizacional

¿Es su empresa realmente competitiva? Simplemente piense en dónde debería estar y cuáles son los resultados que debería dar desde la perspectiva de las tres responsabilidades: económica, social y ambiental. Si se lo analiza bien, una cultura del cambio y la adaptabilidad es necesaria para enfrentar un mundo en constante transformación.

Como metodología, debe iniciarse por reconocer de fondo las características y factores claves de éxito para que su empresa se desempeñe con solvencia en un mercado, la variabilidad de ese mercado y las exigencias de competir en él. Se estudia la estructura y el funcionamiento actual y se confronta con el requerido para competir.

Dentro de las posibilidades reales de la empresa, se diseña de manera participativa la organización ideal y a partir de esa participación, mediante un plan de comunicaciones estratégicas, dar los primeros pasos para llegar hasta esa organización ideal.

El modelo de desarrollo y gestión del cambio requiere de pasos muy específicos y estratégicos que comprometen el ADN Organizacional, implica una intervención fuerte en la Arquitectura Cultural y una revisión quirúrgica del alineamiento y ajuste de los comportamientos de los públicos internos y externos de la organización a ese diseño.

Parte fundamental en el éxito de este proyecto de cambio está en el desarrollo a tiempo de actividades que integren todas las áreas de la compañía y que generen la participación activa de los colaboradores y que permitan identificar los riesgos del proyecto en términos de:

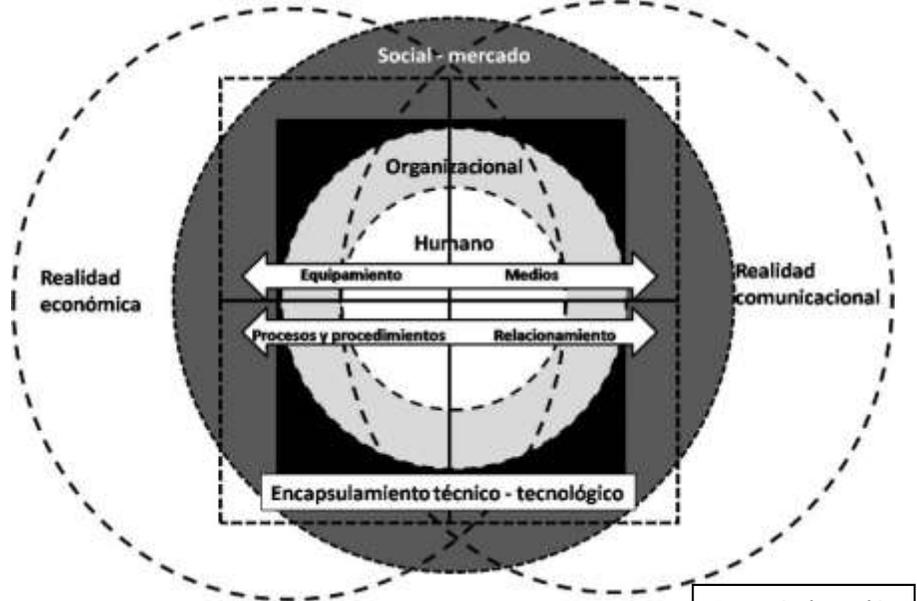
a) Factores de riesgo estratégicos o los riesgos asociados a iniciativas globales de cambio que se traducen en la capacidad de asimilación, el conocimiento del cambio, la administración de las decisiones que se deben tomar en el desarrollo del proyecto y la organización para la implementación del cambio.

b) Factores de riesgo táctico o los riesgos naturales de cualquier proyecto que se traducen en el compromiso de la alta dirección, la cultura de la entidad, la resistencia natural del ser humano a cualquier cambio, las competencias de los involucrados y las estrategias de comunicación del proyecto.

El cambio, es el proceso de pasar de lo conocido a lo desconocido, de salir de nuestra zona cómoda en la cual nos sentimos seguros para asumir nuevos retos y correr riesgos, es la esencia del aprendizaje, es el punto de partida para la evolución, el liderazgo y el fortalecimiento. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal y de la comunidad que hace parte de la población de la organización, logrando que cada colaborador esté más alerta, más flexible y más dispuesto a iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento, así como transformar creativa e innovadoramente la forma cómo ha venido viviendo los diferentes escenarios de su existencia.

Realizar las actividades de gestión del cambio organizacional para su organización requiere el siguiente alcance:

- ❖ Sensibilizar a los funcionarios de su organización sobre la necesidad de enfrentarse al cambio, reevaluando esquemas establecidos y generando nuevas



Escenario de cambio para la competitividad

habilidades para abordar situaciones cambiantes dentro de la organización.

- ❖ Asumir el cambio como mecanismo de aprendizaje para la mejora y el crecimiento personal, familiar, empresarial y social.
- ❖ Identificar y operar los diferentes aspectos que permiten la gestión del cambio en los diferentes escenarios de la vida de las personas y de las organizaciones.
- ❖ Asumir la gestión el cambio personal y del equipo o la comunidad en pos de las metas y los objetivos deseados.
- ❖ Trabajar en minimizar la resistencia, facilitar la participación, evitar generar falsas expectativas, lograr y mantener credibilidad; generar y mantener compromiso en los diferentes actores, minimizar la incertidumbre y la especulación, y mitigar y mejorar la relación de los funcionarios frente al cambio. 



Industria Gráfica
Impregón s.a

Comunicación Organizacional

Un factor de competitividad frente al mundo



La sentencia es clara y contundente, “una empresa sin un comunicador profesional está lejos de ser competitiva”. El problema es que ni los comunicadores están siendo formados para lo que se requiere ni las empresas saben realmente cuál es su labor.

Un viejo concepto está tomando de nuevo fuerza en el mundo empresarial, el “value for money” y es esa diferencia que existe entre lo que es caro y lo que es costoso. El nivel de complacencia que un cliente percibe marca una línea y el dinero que paga marca otra línea adyacente. Cuando la complacencia es más alta que la línea del dinero que pagó, la diferencia entre los dos se materializa en una expresión: “Es costoso pero vale la pena”. Y si ese nivel de complacencia es más bajo que la línea del dinero, esto también se materializa en una expresión: “es caro y no vale la pena”.

Ambas cosas no son ni lógicas ni racionales, son el resultado de la labor de una compañía enfocada en construir una comunicación perceptual consistente con la arquitectura cultural y la estructura emocional de un mercado meta, a la vez que resuelve eficientemente los requerimientos, deseos y necesidades de ese mercado meta.

Para lograr esto no es suficiente realizar una campaña publicitaria, pues el exceso de exposición a los medios publicitarios, llámese ATL o BTL, han producido un cliente, comprador y consumidor, inmune a los mensajes de este tipo. El mercadeo con su carga operacional, no logra construir los comportamientos adecuados y necesarios en su mercado meta, además de que su principal herramienta es la publicidad y sólo nos quedan las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional, como las dos únicas herramientas que le permitirán a una compañía que su cliente sienta y piense que aunque es “costoso vale la pena”. Sin estas herramientas, el resultado es la guerra de precios, la explosión de marcas sin sentido, el desencuentro y el olvido y la poca posibilidad de generar relaciones de largo plazo con los clientes.

Esto mirándolo desde afuera, pues hacia adentro de la organización ocurre otra problemática similar. No está al alcance de un administrador, ni de un operacional de gestión humana ni de un operativo de nómina, los mercadeo no saben

hacerlo y ni siquiera de un psicólogo, la gestión de una cultura corporativa en la que la arquitectura cultural y la estructura emocional de la organización, del mercado y de las personas, se articulen de tal manera que se obtenga una identidad unificada, diferenciadora y sobre todo, competitiva. Esa específicamente es la labor de un comunicador organizacional.

En estas condiciones, nuestras empresas están saliendo a competir en el mundo. Un mundo en el cual, según Tom Himpe, la publicidad tradicional ha muerto; en un mundo en el cual según Phillip Kotler, el mercadeo como lo conocemos está por desaparecer.

En un mundo en el cual el cliente es más informado, más exigente y finalmente, en un mundo en el cual es la “emocionalidad de marca”, Top of heart, la marca de culto y la solución específica e inteligente de acuerdo a las percepciones, lo que moverá los grandes capitales, y esto no es otra cosa que la comunicación perceptual.

Si quiere que su empresa sea realmente competitiva es obligatorio tener una excelente gerencia de su comunicación.

El propósito de la labor de un comunicador en la empresa

Una cosa es hablar de la comunicación como una función humana y otra muy distinta es hablar de la comunicación organizacional. Sin embargo, dentro de la organización, más allá de la producción de medios, es complejo determinar dónde termina una y empieza la otra.

El hecho comprobado de que una organización empresarial no pueda subsistir, dentro de lo estructural, sin administradores, encargados de producción y encargados comerciales, dentro de lo funcional legal, sin contadores ni abogados y dentro de lo operacional, sin auxiliares ya sean de ventas, de contabilidad y de nómina, cargos que van adquiriendo categoría entre más

grande sea la empresa; y que sí pueda subsistir sin un profesional de la comunicación, implica que su utilidad y generación de valor no han sido demostradas como representativas. La comunicación organizacional por su naturaleza humana existe sin necesidad del profesional de la comunicación.

Es claro que esta perspectiva es mecanicista y no humanista, pero en nuestra realidad empresarial, desde lo macro, es así.

Visto desde allí, lo que en algunas organizaciones justifica al funcionario de la comunicación es la gestión y producción de medios, en los cuales se instalan conceptos provenientes del periodismo como la vocería, la visibilidad y la opinión pública, o en la organización de eventos, que procede del mercadeo ferial; variables que igualmente existen haya o no haya un profesional de la comunicación organizacional al frente y que generalmente se logran de manera eficaz por el ejercicio del mercadeo.

Cuando se observa la labor de a quienes consideramos exitosos en nuestra profesión vemos que fácilmente pudo haber sido realizada por un publicista o mercadotecnista.

En algunos casos, la persona de comunicaciones se volvió sinónimo de actas de reuniones o de asistencia gerencial, dándole un carácter secretarial y en cuanto a la función de la comunicación para el vínculo empresa-empleado y cultura organizacional, es un espacio que los psicólogos y los profesionales de gestión humana han llenado de manera efectiva.

Por esa misma razón no es gratuito que vía especializaciones en mercadeo o en gestión humana, los comunicadores terminen afiliados a otros gremios profesionales.

Igualmente, desde esta perspectiva mecanicista, la mayoría de las universidades pusieron en segundo plano a la comunicación organizacional y estratégica y se concentraron en graduar profesionales de la producción audiovisual, gráfica y de gestión de redes, sean estos SEO's o Community Managers.

Todo corresponde a la lógica empresarial donde el objeto es convertir ideas en dinero y lo demás es discurso; aunque también existen escenarios ideales donde el comunicador tiene cabida, esto es el de la calidad del relacionamiento con algunos públicos, el de la Responsabilidad Social Empresarial y el de la Reputación Corporativa, que de todas maneras no son lo suficientemente fuertes como para que una empresa no pueda subsistir sin ellos.

A pesar de que no concordamos con muchas de las tareas que hoy tiene el profesional de las comunicaciones, encontramos que el problema fundamental no es lo mecanicista de lo que hace sino la falta de sentido y la falta de profundidad. Esto quiere decir que sí, seguirá siendo un productor de medios o sí, seguirá siendo un asistente profesional, pero su valor radica en el para qué se hacen estas cosas.

Junto con la dirección de la empresa, el profesional de las comunicaciones es un vendedor más y su función única es lograr la armonía en el interactuar entre lo humano, lo organizacional y lo económico en las entidades, ya sean o no sean estas con ánimo de lucro, ya sean públicas o privadas.

Siendo esto tan etéreo como suena, involucra un punto de partida específico, esto es:

El profesional de las comunicaciones tiene tres propósitos:

1. Construir y gerenciar el “top of heart”.
2. Gerenciar y fortalecer el sentido de pertenencia del personal.
3. Construir y gerenciar una red de contactos gremiales, políticos y comerciales, nacionales e internacionales de buena calidad y a conveniencia de la organización.

La pregunta es: ¿podrá una organización subsistir sin trabajar en estos tres propósitos? Ningún otro profesional cuenta con la integralidad para gerenciar las tres cosas a la vez.

Cuando hablamos del “top of heart” nos referimos a todo aquello que se refiera al afecto a la marca, ya sea institucional o de los productos. Implica todas las acciones posibles de la comunicación estratégica externa.

Al referirnos al sentido de pertenencia estamos hablando específicamente de las estrategias de comunicación interna orientadas a lograr el alineamiento del personal y cuando mencionamos la expresión “red de contactos”, es específicamente eso, con el plus de que entre mejor sea esta red mayor valor adquiere el profesional independiente de la organización.

Todo lo demás, llámese eventos, gestión de redes o producción de medios, está subordinado a estos tres propósitos, para los cuales además habrá que diseñar indicadores de gestión.

Significan para el profesional de las comunicaciones un saber profundo en las metodologías de la propaganda, entendida ésta como procesos pedagógicos de posicionamiento ideológico institucional y comercial, un saber técnico instrumental de la producción de todo tipo de medio de comunicación, y la capacidad de negociar y relacionarse con todo tipo de público.

Reiteramos entonces que si dentro de sus actividades cotidianas está el hacer actas, boletines y carteleras, realizar gestión y posicionamiento en redes, administrar el sitio web, producir y presentar eventos, y cuanto cosa sea necesaria, todo esto deberá tener coherencia y corresponder a una estrategia de uno de los tres propósitos, si no es así, esa tarea o actividad se deberá repensar, transferir o eliminar.

Cuando en cualquier organización, los diferentes conflictos, la falta de efectividad de los funcionarios, incluso las bajas ventas o los pobres resultados económicos sean atribuibles a problemas de comunicación es porque o no se tiene un

profesional de las comunicaciones o esa persona no está haciendo bien sus tareas.

Sin una sustentación y una generación de valor única, verificable y medible, será todo un reto lograr el reposicionamiento profesional de los comunicadores organizacionales y de los relacionistas públicos.

Es necesario redefinir para qué sirven la comunicación organizacional y las relaciones públicas, a la luz de las tendencias que se mueven en el mundo, dar orientación, demostrar cuantitativamente la generación de valor empresarial y promover la empleabilidad de los profesionales de la comunicación.

Comunicación y mercadeo: ¡hermanos gemelos!

El concepto de Comunicaciones Integradas de Mercadeo y el hecho de que en la P de promoción haya una variable denominada RRPP, hacen que no sean claros los límites entre las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional por una parte y por la otra el mercadeo. De igual manera, por la intangibilidad de los propósitos, objetivos y resultados de las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional y lo tangible del mercadeo, hacen que las primeras pasen desapercibidas y lo segundo sea permanentemente protagonista.

Acabamos de ser testigos de cómo una compañía con una buena cantidad de años en el mercado, de un momento a otro y por hechos fortuitos pierde todo rastro de credibilidad y confianza, sus clientes no quieren saber nada de ella, le tienen miedo a sus productos; sus demás públicos la tienen en el foco de la sospecha y lo que más asombra es su falta de estrategia.

Y con esto no nos referimos a los comunicados ni a las ruedas de prensa en la gestión de medios, sino a que no construyó, como debiera ser una gerencia afectiva sobre sus públicos ni una gerencia de concepto público, que le permitieran asumir con solvencia cualquier eventualidad.

Este ejercicio es como comprar un seguro de vida, se paga esperando que no suceda ninguna desgracia pero lo peor es no tenerlo si sucede. Ya pudimos comprobar lo nefasto de no tomar en serio las diferentes políticas de Relaciones Públicas y de Comunicación Organizacional: las empresas desaparecen.

Otro ejemplo, que va por el mismo camino, es la proliferación de marcas de confecciones que tenemos en la ciudad. Cuando el empresario se olvida de que el mercadeo existe, de que existen las RRPP y la CO, y se concentra sólo en la venta y en sacar avisos, sucede lo que hoy vemos: una comercialización sin sentido que arroja unos pocos pesos, cuando las empresas más exitosas del mundo nos demuestran que se ganan verdaderos capitales creando paradigmas fuertes de consumo. Las conocemos como marcas de culto.

No se construye una marca de culto con gerencias de corta visión, no se llega allá con sólo las ventas y sólo el mercadeo. Se llega allá con estrategias de comunicación profundas que intervienen las arquitecturas culturales y que convierten los productos o servicios en objetos del deseo alrededor de los cuales se materializan modelos de vida. Si esto último no lo entendió perfectamente es porque no estamos trabajando las comunicaciones como debe ser.

Habría notado que utilizamos dos conceptos: “una gerencia afectiva sobre sus públicos y una gerencia de concepto público”, en realidad una cosa lleva a la otra.

Hace poco en una reunión gremial hablamos sobre ambos conceptos y los gerentes no tenían muy claro de qué se trata. Esa es una de las razones por las cuales muchas empresas no cuentan con departamentos de comunicación y no cuentan con comunicadores, les parece muy costoso y que no se justifica el gasto.

El concepto público va más allá de la opinión pública, es profundo y busca ser permanente, la opinión es coyuntural y está sujeta al momento y a la información que circula por los múltiples canales, llámense medios, redes o voz a voz.

El concepto público está construido con una arquitectura que conjuga las creencias, la realidad, las suposiciones y las emociones, y si se hace consciente y coherentemente, tiene la posibilidad de ser con vocación favorable hacia la empresa sus productos y servicios.

Dentro de esta arquitectura se construyen vínculos de confianza que hacen que cualquier eventualidad se vea como fortuita y que los públicos la pueden perdonar pues “errar es humano”.

La compañía *Procter and Gamble* acaba de ser recibir un multa de una cantidad enorme de dólares porque una de sus subsidiarias vendió productos farmacéuticos para usos que aún no estaban permitidos. Todo un escándalo.

Una eventualidad que sí afectó su imagen institucional y puso a prueba su resistencia pero su estrategia de “top of heart” o gerencia afectiva de marca sirvió como soporte.

Los clientes aman a la empresa y esto no se logra sólo con el mercadeo o la venta y tampoco sin estos. Con esto queremos decir que el mercadeo como lo conocemos, al cual llamaremos mercadeo de superficie o de forma, es comprensiblemente esencial para el proceso. Su campo de acción tangible le da forma a la empresa y es el que más podemos encontrar. Pero ninguna compañía será sostenible sin estructuras de comunicación estratégica empresarial, la cual también conocemos como mercadeo de profundidad y que generan esa relación amorosa y vinculante entre la organización y sus públicos.

RRPP y CO		Mercadeo
Genera políticas y acciones sobre: Gerencia de concepto público Gerencia Afectiva con Públicos Externos Gerencia Afectiva con Públicos Internos Gerencia de contactos		Genera políticas y acciones sobre: Plaza Producto Precio Promoción
Sus herramientas: Propaganda Gestión de medios Organización de eventos	Espacios comunes: Investigación de mercados Análisis de clientes Comunicación Perceptual	Sus herramientas: Publicidad Atl y Btl Visual Marketing Ventas y Servicio
Sus objetivos: Reputación de empresa Incremento del valor de empresa	Modelación conductual del públicos objetivos Gerencia y mantenimiento de grandes clientes e inversionistas.	Sus objetivos: Reputación de marca Incremento de la rentabilidad

¿Cómo se logra que los clientes, empleados y demás *targets* relacionados se vuelvan hinchas fanáticos de su empresa? Éste es el camino: Se debe contar o bien con un departamento de comunicaciones o con un profesional de las comunicaciones. Este departamento o profesional es uno de los ángulos de una “santísima trinidad”: Comunicaciones, Mercadeo y Gestión Humana.

Aunque en algunas organizaciones se estila juntar dos, por ejemplo, mercadeo y comunicaciones o comunicaciones y gestión humana, la funcionalidad y el tamaño de la empresa suelen desbordar a un individuo y termina no cumpliendo a cabalidad con el deber ser.

Tampoco se puede perder el foco: las empresas se hacen para generar valor y generar riqueza, y visto desde allí, el departamento de comunicaciones o el profesional de comunicaciones es un vendedor más, aunque sus funciones sean muy intangibles.

La simbiosis en esta “santísima trinidad” brinda los parámetros para construir la identidad corporativa y para modelar un comportamiento corporativo de tal manera que sean coherentes con la segunda “santísima trinidad” empresarial: producción, logística y servicio.

Dese cuenta que la palabra “ventas” no aparece por ninguna parte, pues las ventas son un indicador de resultado, lo que existe frente al cliente o frente a los públicos son “actos de comunicación” o “actos de servicio” y que se construyen, no a partir de la cadena de valor de la empresa, sino a partir de la cadena de valor del cliente.

Habrán momentos en que la gestión de comunicaciones y la gestión de mercadeo parezcan la misma. Por ejemplo, una celebración, un almuerzo con los clientes más importantes de la organización, o las estrategias de comunicación perceptual o una investigación de mercados. También el objeto de la acción estratégica de profundidad puede parecer el mismo: “la modelación conductual y la generación de comportamientos en el público objetivo, mercado meta, target o nicho”, pero su finalidad es diferente; en una buena articulación hay un ahorro en la inversión.

Es el momento de pensar en el futuro de la organización, su crecimiento y su solidez. Piense que logrará sus objetivos de una manera más efectiva e integral si fortalece sus Relaciones Públicas y su Comunicación Organizacional.

Las comunicaciones y las ventas

El mes pasado en una conversación con algunos comunicadores, empleados en empresas de un nivel interesante, introduce el tema de las ventas como una de las funciones primordiales de la comunicación interna y organizacional y de relaciones públicas. El comunicador al lado del gerente son los primeros vendedores de una empresa. Algunas voces de protesta manifestaron que por ningún motivo un comunicador debería ser un vendedor.

Hace algún tiempo fui invitado por algunas instituciones mexicanas a integrarme a un equipo de trabajo cuya tarea fue el diseño de un programa de formación dirigida a universitarios con el fin único de que comprendieran el impacto del concepto

de ventas en su actividad profesional. Es decir, enseñarles a futuros abogados, médicos, geólogos y odontólogos, entre otros, a involucrar en todas sus actividades la idea de vender iniciando por aprender a vender sus servicios profesionales.

Encuentro en esta diferencia una de las razones por las cuales los cargos de comunicador son cada vez menos o están orientándose sólo a la producción técnica de medios y a la gestión de redes, cuando nuestra función es mucho más amplia: ¡Sí, debemos vender!

De hecho, tiene mayores oportunidades un comunicador de volverse el mejor vendedor de una compañía que cualquiera otro de otra profesión.

La razón, estamos formados para eso: a pesar de que todo a nuestro alrededor tiende a ser sistematizado y mecanizado, lo que nunca cambiará es que las ventas son actos de comunicación y actos de servicio, donde gana quien sea capaz de entender al otro y hacerse entender de ese otro, logrando así efectos de comunicación que otros profesionales apenas sueñan, tales como la empatía y el enamoramiento del cliente hacia los productos y servicios.

Si los negocios son en esencia comunicación, los comunicadores debiéramos ser expertos en los negocios. No es así. Primero porque aún no hemos entendido que el mundo se mueve mediante las transacciones y que esas transacciones son comunicación y segundo, porque tenemos una imagen equivocada de lo que es ser un vendedor, cuando el ser vendedor está en nuestro ADN profesional.

Cuando estudiamos de fondo a un sujeto como Thomas Alba Edison, encontramos enseñanzas que sorprenden, la primera fue sobre la necesidad de que comprendamos lo que significa la ambición y lo que sucede cuando la mezclamos con la pasión. La ambición no es otra cosa que el deseo ferviente de llegar cada vez “más alto, más lejos y más fuerte”, si se le hace conocido, es porque éste es el eslogan de los Juegos Olímpicos. También significa que con la ambición está la obligación de practicar el juego limpio. Cuando se mezcla con la pasión y ambas cosas están muy bien definidas por un objetivo o una escalabilidad de objetivos, el sujeto se vuelve imparable.

La segunda enseñanza es sobre las ventas. Cuando Alba Edison se embarcaba en cualquier proyecto siempre tenía como prioridad aquello que iba a resolver, a quien se lo iba a resolver y cómo le iban a pagar, fundamentos de las ventas. De hecho

una de sus principales frases era que el verdadero examen de cualquier idea era su venta.

No es necesario que el comunicador esté en el mostrador de la empresa vendiendo. Su venta es mucho más compleja y necesaria: el comunicador debe vender el concepto público de la organización. No es sino revisar la configuración de los motivantes de compra para darse cuenta el papel que juegan la comunicación externa y las relaciones públicas en las ventas:



Las comunicaciones de mercadeo, permanentemente orientadas al posicionamiento, trabajan por la recordación y el concepto de marca, la investigación de mercado influye en los atributos de producto o servicio y en conjunto conforman la mitad de la idea de beneficios percibidos, las razones por las cuales un cliente realmente compra.

La otra mitad de esos beneficios, la parte más intangible está constituida por la reputación de empresa que incluye al concepto público y a la gerencia afectiva, entiéndase esto último como el proceso de enamoramiento que una empresa debe lograr de sus clientes. Sin esta otra mitad las ventas de esta empresa siempre serán por debajo del potencial. La reputación no aparece en los estados financieros, pero sin reputación o con una mala reputación, estos estados financieros siempre serán pobres.

Así que dese cuenta de cuánto dinero está perdiendo una empresa por no tener un comunicador profesional y una estrategia de comunicación de ventas de profundidad y de cuánto está perdiendo usted como comunicador por no prepararse en ventas.

Ahora, si no quiere, no lo llame ventas. Hablemos simplemente de habilidades de negociación y desde allí trabajemos el tema de técnicas de comunicación y persuasión para públicos objetivos. Comunicador, abra los ojos para que no se cierre el puesto y por el contrario generemos oportunidades. 





Al principio pensé que el título era muy esotérico pues puede percibirse así. Sin embargo me he encontrado cosas que rayan con la magia y las ciencias ocultas a partir de dos elementos que son conocidos para todos nosotros: negociación y comunicación, mezclados con otros no tan conocidos como la “teoría del caos” y la “teoría de los juegos” en donde encontramos modelos de comprensión de los mercados a partir de las estructuras de “negociación fractal” basadas en la Secuencia “Fibonacci” y que finalmente nos dice que el ser humano dentro de su multivariabilidad y multidimensionalidad, no es tan impredecible como creemos. Conceptos como estos los aprendemos sólo en su dimensión económica y en su aplicación al análisis y proyección de inversiones en la bolsa, pero poco nos atrevemos siquiera a mencionar su dimensión humana.

Sí, por supuesto, son temas complejos que no vamos a reproducir en esta nota. Es sólo para darle un marco teórico al asunto que queremos tratar y es el de cómo la gestión de la reputación empresarial debe tener ribetes de totalitarismo y, en algunos casos, retrocesos teóricos sobre temas que ya habíamos dado por descartados y que por el contrario se volvieron más ocultos pero persistentes en su práctica.

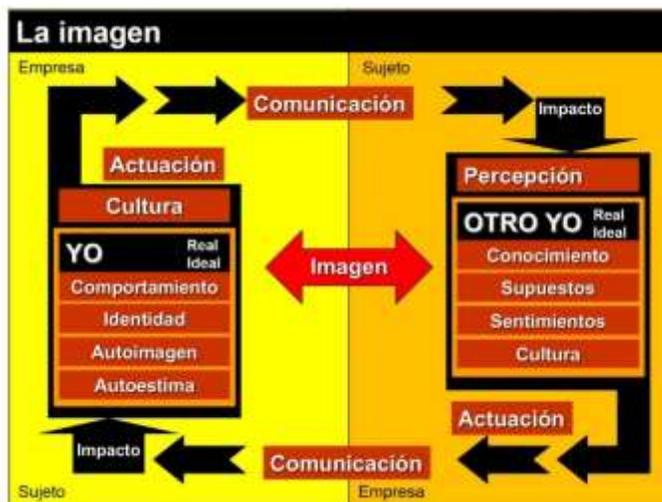
Es por eso que una de las dificultades que los comunicadores debemos superar es lo que para la mayoría de las personas es un ideal, se llama la visión de foco y es la que permite niveles de concentración sobre áreas, cosas o temas específicos. De hecho nuestro cerebro está diseñado para enfocarse en pocos temas a la vez y poner en segundo plano todo lo demás.

El problema es que a veces lo aprendemos muy bien y estar tan “enfocados” hace que nos pasen desapercibidas muchas cosas importantes. La visión holística y el pensamiento holístico son competencias indispensables para el estratega de comunicaciones. Esa capacidad de ver variables en lo profundo, lo ancho y lo largo de las diferentes relaciones del entorno, le da luces de cómo es y cuál es su campo de acción y el alcance de sus estrategias.

No es fácil porque se empiezan a ver comportamientos y situaciones del ser humano, muy naturales en sí mismas pero poco deseables y que repercuten en una continuidad de diferentes consecuencias y resultados con afectaciones múltiples. A esto le llamamos “Resonancia Mórfica”, teoría que nos dice que todo sobre el universo es interrelacionado hasta el punto que afirma que “no se muere una flor sin que se conmueva una estrella”. También nos suelta dos perlas para la comprensión: “Cómo es adentro es afuera y cómo es arriba es abajo”. En pocas palabras, para aplicarlo a lo empresarial: “cómo sea la empresa por dentro se verá afuera y cómo sean los líderes de la empresa así mismo serán sus colaboradores”;

cruce ambas variables y empezará a visualizar el reto que le espera a la hora de hablar de comunicación y de reputación.

Primero hagamos un “recordarís” sobre lo que conocemos como imagen corporativa. Usted ya sabe que eso no existe en la empresa sino en los públicos.



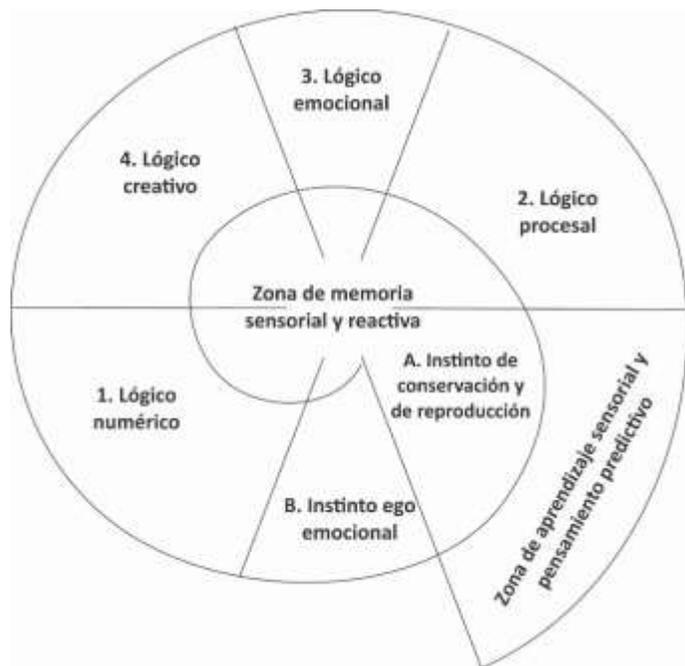
Que en un intercambio permanente de roles, quien emite, mediante su actuación, está representando su cultura, la que a su vez se manifiesta con su comportamiento, compuesto por su conducta e identidad, distintivas de su autoimagen y de su autoestima como organización o como persona. Y a su vez quien percibe interpreta, en primera instancia, a partir de los filtros sociales que da la misma cultura, lo que conoce, lo que sabe, lo que siente y, en la mayor parte, lo que supone, lo que también le da rangos de actuación.

Es muy común que quienes hablamos de reputación lo hagamos siempre desde la perspectiva de lo que la organización emite y poco desde los procesos de comprensión de quien percibe, haciendo que la labor permanentemente quede a medias. De ahí, que la mayor parte del discurso de la reputación sea basado

sobre todo en el concepto de “visibilidad”, faltándole la otra parte que es el concepto de “relevancia”.

Como buen neófito digamos un exabrupto. Construyamos para nosotros mismos las definiciones de “prestigio” y de “reputación”, con el objeto de ubicarlas en nuestra operabilidad: El prestigio es el concepto público basado sobre lo que uno ES y la reputación es el concepto público basado sobre lo que uno HACE y recordemos que el “concepto público” se forma a lo largo del tiempo mediante la convivencia (física o virtual) y que la “opinión pública” es coyuntural y se forma con “hechos noticiosos” y que la continuidad de estos es parte de la construcción de ese “concepto público”.

La idea de VISIBILIDAD debemos llevarla a su justa medida por cuanto en ocasiones sólo logramos generar opinión pública, pero sin una estrategia de continuidad, no habrá construcción de concepto público y sin un conocimiento preciso del receptor, ese intento de visibilidad no logrará la relevancia suficiente para adherirse en su mente y volverse parte de su vida. Se puede inferir que el comportamiento humano es inconmensurable y que no cabe predecir la manera cómo percibirá la información que le llega de su entorno y menos, en particular, de nuestra compañía. Aun así, a pesar de la multiplicidad de posibilidades de personalidades y de pensamientos, con base en Carl Jung, la doctora Katherine Benzinger y el doctor Ned Herrmann, nos dicen que es posible identificar seis maneras, puertos de entrada para procesar la información, que dos de ellos son básicos provenientes del cerebro reptiliano y del cerebro límbico y entre los otros cuatro, del cerebro neocortical, uno de ellos tendrá predominancia sobre nuestra manera de entender y de actuar.



De adentro hacia afuera, estas seis modalidades con sus diversas combinaciones y evoluciones forman una secuencia (Fibonacci) que dentro de sus singularidades permite explicar muchos de los modos de creer, sentir, pensar y actuar de los sujetos y si bien, sus respuestas no son previsibles sí nos

permite diseñar para todos los entendimientos o segmentar diseñando para una modalidad específica

Cada uno de estos perfiles tiene dentro de su estructura de pensamiento (llamarlo masa paradigmática podría ser muy técnico) maneras de comunicarse y de procesar la información. Tiene valores que le son distintivos y le dan importancia a cosas características. Tienen prioridades, sueños y deseos específicos y reacciones muy singulares.

De ahí que en mercadeo podamos hacer segmentación por reacciones emocionales. Tanto el diseño organizacional, la personalidad institucional, la personalidad de marca y la personalidad de los productos y servicios, en sus actuaciones y comunicación deberá estar diseñado para todos los perfiles o para el comportamiento de su público específico.

A esto le llamaremos SEMEJANZA al perfil del cliente y evaluaremos la vinculación emocional del perfil, de cada una de las seis modalidades, en cada aspecto de semejanza, así se diagnosticará el nivel de relevancia, el cual finalmente significa el grado de importancia que las personas le dan a las cosas de acuerdo a sus características personales.

		Nivel de relevancia	
		Baja emocionalidad	Alta emocionalidad
El grado de importancia que las personas le dan a las cosas de acuerdo con sus características personales	Alta semejanza	No le interesa esta empresa. Su contacto es práctico y con énfasis en la ganancia.	Será hinchado ferviente de la empresa y tendrá una identificación total con sus productos y servicios. Será fiel a la marca.
	Baja semejanza	Aunque puede conocer de la existencia de la empresa, no le importa y no le interesan sus servicios o productos.	Reconoce a la empresa como parte de su cultura pero tendrá escaso contacto con sus productos o servicios.
		Características de la persona	

Se infiere entonces que su percepción provendrá de su interés y que su interés provendrá de su perfil.

Cuando se parece al perfil, pero le genera baja emocionalidad, el sujeto será un consumidor eventual de los productos o servicios de la empresa, le importará lo que le pueda “sacar”, más no se vinculará, hará falta realizar actividades de profundización de CRM.

Cuando ambas variables son bajas, hemos cometido algún tipo de error ya sea en la definición de la estrategia empresarial o de comunicaciones y le estamos apuntado a un público que no es. Lo mismo sucede cuando hay baja semejanza y alta emocionalidad: nos hemos equivocado de público objetivo y aunque logremos que la empresa esté posicionada y sea reconocida, este dinero invertido no se materializará en consumo de productos y servicios.

Caso diferente cuando ambas variables son altas: hemos acertado con las estrategias para ese perfil específico. Esta es la razón por la cual algunos clientes SÍ son fieles.

Habrà podido inferir usted que un fenómeno similar sucede con nuestros actos, medios y contenidos de comunicación. Eso a lo que le llamamos VISIBILIDAD.

Relevancia de la comunicación

El grado de importancia interés y comprensión que las personas tendrán sobre la comunicación de acuerdo a sus características personales.	Alta semejanza	Sólo recibirá información rápida y sustentada por cifras	Será perceptivo específicamente a lo divertido y novedoso
	Baja semejanza	Requieren de altos niveles de argumentación	Será perceptivo específicamente a lo social
		Baja emocionalidad	Alta emocionalidad

Características de la Comunicación

Características de la persona

Quien tiene afinidad con los productos y servicios de la empresa no obstante poca vinculación emocional, será mucho más exigente con lo pragmático y no perdonará ningún error.

En las situaciones de baja, para convencer a un público para el cual no diseñamos, los esfuerzos serán grandes y costosos y con un resultado dudoso. Habrá personas que se matricularán a todas nuestras actividades y que finalmente no son los clientes objetivos de la organización.

Son los de alta emocionalidad y baja semejanza (pero hacen bulto y ayudarán a que la empresa piense que estamos haciendo un buen trabajo, aunque no es así) En las situaciones de alta, no sólo vincularemos al cliente con la comunicación, también su presencia podrá ser medida en resultados económicos.

Otro elemento que le agrega complejidad a la construcción de una reputación corporativa en un entorno social es lo que llamamos la ARQUITECTURA CULTURAL y que simplemente es el conjunto de inconscientes colectivos, ideas transversales que caracterizan a una persona dependiendo su recorrido de vida y su integración mental a los territorios físicos y sociales.

Esta arquitectura le da forma a las estructuras de creencia (de nuevo, masa paradigmática) y que define en parte lo que los sujetos pensarán de nuestra empresa, sus productos y servicios y de nuestros actos, medios y contenidos de comunicación.

Cada estrategia de construcción de la reputación debe considerar de fondo por cuál línea de la arquitectura cultural va a entrar, pues en su conjunto se construye diferente para cada perfil y teniendo en cuenta que cuando la información no es completa, se produce con la incertidumbre una zona de

“miedos y vacíos”, en donde se forman las suposiciones que no siempre serán buenas.



Es el punto de origen del rumor. También mediante nuestra comunicación, acoplada a la arquitectura cultural, se genera un proceso pedagógico en el cual le ensañamos a nuestro público objetivo los “mundos ideales de consumo”, sustentados en su estatus y posibilidades reales de consumo, creando una interactividad que fortalecerá, si se hace bien, la reputación.

Esta nota es por supuesto insistir sobre lo que usted ya sabe, es sólo que a veces es bueno que nos lo recuerden; y como también lo sabe, esto no termina aquí, pues otras son las metodologías de aplicación y otras las metodología de verificación y evaluación, que nos permiten conocer si lo que estamos haciendo en reputación está funcionando, pues lo cierto es que divagamos demasiado, le apuntamos a acciones sin fundamento y le restamos a otras que sí lo tienen como la Responsabilidad Social Empresarial.

Es interesante, antes de realizar cualquier actividad preguntar: ¿a quién beneficia? ¿A quién le importa? Y ¿cómo debería reaccionar a nuestras acciones? Si hemos sido lo suficientemente científicos y rigurosos, nuestras estrategias de reputación funcionarán.

Inventiva, creatividad e innovación en las relaciones públicas **Date cuenta de que en relaciones públicas “eres lo que creas”.**

Con esta idea no sólo nos referimos al hecho de creer en nosotros mismos y en nuestro quehacer, lo que de por sí es muy importante; aludimos también a la capacidad de crear, de tener ideas y materializarlas, a la capacidad de entender y de rediseñar la realidad. A esto le llamamos la creatividad, pero, debemos concebirla muy bien para no caer en ciertos vicios que una creatividad mal entendida nos puede traer.

Siendo una competencia muy atractiva, una capacidad del ser humano que seguramente usted no reconocerá por su nombre sino por su práctica, es la *Heurística*, es como le llamaríamos en nuestra tierra: “buscarle la comba al palo” o “hágale que en la marcha nos arreglamos”, como esa habilidad de ir “creando a medida de que las cosas vayan presentando. Sí, esa es una

modalidad de la creatividad, pero no es la que queremos ni es la que utilizamos.

Asignándole el inmenso valor que tienen los momentos de “Eureka”, atendiendo al hecho de que las Relaciones Públicas son una ciencia con un objeto de estudio preciso, aunque su ejercicio sea para algunos muy “artístico”, como profesionales de las relaciones públicas debemos trabajar, investigar, diseñar y aplicar metodologías de pensamiento creativo con unos fines específicos y con unos resultados que correspondan a las métricas de los escenarios en los que nos desenvolvemos, estos son: lo social, lo ambiental, lo político y lo económico.

Para nosotros la creatividad no es una opción de un momento brillante, se vuelve parte de nuestro ejercicio, pues nuestros públicos, nuestras audiencias son complejas y la mayor parte del tiempo son difíciles de captar y qué decir de generarles el deseo de que compartan con nosotros una idea, un beneficio, un momento importante de la vida.

Permanentemente estamos generando nuevas maneras de llamarles la atención, contar nuestra historia, vivir la experiencia y compartirla con otros, y que en conjunto construyamos comunidad alrededor de las organizaciones, productos y servicios, consolidando eso que llamamos reputación.

Tristemente, son muchos los profesionales de las relaciones públicas y de la comunicación organizacional que están supeditados a que quienes orientan las organizaciones, de los cuales sólo un porcentaje que afortunadamente está en crecimiento, entiende que la subsistencia, crecimiento y proyección de las instituciones está obligatoriamente ligada a su capacidad, no de comunicar, sino de vincular a sus públicos.

Estos profesionales se vuelven productores de medios, eventos y tácticas sin sentido que sólo dan la apariencia de “estar trabajando mucho”, pero con un alto grado de efectividad “ficticia”. ¿A usted de que le sirve decir que ha impactado a miles de personas, si no ha generado ningún comportamiento? El problema es que algunos directivos se lo creen.

Sabemos que como buenos trabajadores del escenario social, debemos sonreírle a la vida, a todos y a todo, pero contando con fundamentos teóricos – prácticos que respalden la calidad de lo que hacemos, no “irnosla inventando en el camino”.

Como todo proceso de pensamiento sistémico, en su redundancia es cíclico y se renueva y empieza donde termina. Las relaciones públicas, en el ejercicio de sus raíces psico – sociológicas empieza y termina y vuelve a empezar en el ser humano.

De ahí que tengamos la potestad, un poco apócrifa, de decir que parte de nuestra labor y que compartimos con el mercadeo, aunque con fines distintos, es realizar una “ingeniería inversa desde la mente, el corazón y el bolsillo” de los públicos objetivos.

Iniciamos con el análisis de cuatro factores en su orden estricto: lo que el público cree, siente, piensa y hace, frente a una experiencia inicial, punto de partida, de lo que buscamos compartirle de nuestra marca, producto o servicio y que se consolidará en una reputación.

En este sentido, no existen cosas como los medios ni la comunicación masiva; así nuestra comunicación sea extensiva de ATL, su orientación y contenidos son del Uno a Uno.

De la observación de esa experiencia inicial, de su carácter y profundidad, de sus suficiencias, excesos y carencias, debemos poder definir una línea de expresión de soluciones y emociones, en un conjunto que nos permita materializar esa línea de expresión en ideas, productos y servicios, para que después de sus correspondientes pruebas, podamos implementarlas en tácticas orientadas a generarles a los públicos una nueva, mejor y mayor experiencia, como esa experiencia, esperada, deseable y deseada en la que ellos posiblemente no habían pensado.

Es a esto a lo que se le llama innovación y es un criterio para nuestro día a día como relacionistas públicos que nos atrevemos a abandonar la zona cómoda de la producción de medios y eventos y para quienes nos atrevemos a pensar para continuar haciendo de la nuestra, una de las mejores profesiones del mundo.

10 herramientas de las Relaciones Públicas

Debemos empezar por reiterar que el propósito de la gestión del relacionista es la vinculación emocional de los diferentes *targets*, internos y externos, con la empresa, sus productos y servicios y que esa vinculación se debe materializar en afecto a la marca y a la empresa por parte de los externos y en sentido de pertenencia por parte de los internos; y que el producto final es lo que denominamos las tres responsabilidades de generación de valor, en este orden específico: económica, social y ambiental. Obviamente, aunque la comunicación es envolvente en la organización, es sólo una variable empresarial más que debe sincronizarse con el resto.

La tarea de gerenciar la comunicación estratégica de una organización conlleva compromisos que requieren una mirada técnica para orientar las acciones, hacerlas más rentables y efectivas. Hemos venido trabajando en la redacción de un procedimiento en el cual registraremos diez de las herramientas que podemos utilizar para facilitar nuestra labor. Por supuesto que herramientas son muchas más y esperamos que nos contribuyan con sus comentarios.

Las herramientas son: la propaganda, la matriz de lógicas de comportamiento, la matriz de vulnerabilidades, la matriz reputacional 360°, la matriz de impactos, la matriz de comunicación perceptual, la matriz de calidad del servicio, la matriz de innovación, la matriz de medios y la matriz de negociación. No hay un orden específico, todas son simultáneas e igual de importantes.

La propaganda. Apártese de lo que le han dicho o leído. La propaganda no es publicidad, pero tampoco es la difusión política y ni siquiera es la institucional. La propaganda la debemos concebir como: “procesos pedagógicos de posicionamiento ideológico institucional y comercial”. Es decir que va mucho más allá de las piezas y de la difusión. Es la conceptualización, creación y materialización de nuevas arquitecturas de creencias, sentimientos, pensamientos y acciones que los diferentes públicos objetivo deben tener sobre la empresa, sus productos y servicios. De las herramientas ésta es la más compleja y es en realidad escaso el profesional que la sepa manejar y es un espacio que ninguna otra profesión puede llenar.

La matriz de lógicas de comportamiento. Lo ideal cuando se inicia cualquier proceso es conocer a fondo la demografía y la psicografía de nuestros targets, sobre todo si es viable realizarla a partir de un proceso de observación participante, como una metodología de investigación de la *Etnografía Comercial*, pero como esto no siempre es posible por el tiempo y el dinero que conllevan, usamos una herramienta que ya mencionamos: del análisis comportamental realizado por la doctora Katherine Benzinger y el doctor Ned Herrmann, a partir de las teorías de Carl Jung, encontramos que es permisible una definición macro de personalidades de nuestros públicos objetivo a partir de las diferentes lógicas que maneja el cerebro humano y sus combinaciones: lógica numérica, lógica procesal, lógica emocional y lógica creativa; proceso llamado por ellos: *Dominancia Cerebral*. Esta metodología permite definir desde la personalidad institucional, pasando por la personalidad de marca y la personalidad de producto, de tal manera que se produzca un efecto de *empatía corporativa*, mediante las neuronas espejo. Si usted de este párrafo cogió muy poco, es porque definitivamente requiere una actualización.

La matriz de vulnerabilidades. Es una evaluación y calificación numérica del impacto que los diferentes *stakeholders* tienen sobre la organización. Inicia por constituir un grupo de pares que de manera subjetiva califiquen de uno a diez ese impacto, donde uno es muy poco y diez es muy alto. Regularmente son los cuerpos directivos o los grupos primarios. Luego esas múltiples calificaciones se llevan a un plano cartesiano dividido en nueve celdas de bajo, medio y alto. Esta matriz le dará un orden de prioridad a esos *stakeholders*, con lo que usted podrá realizar una planeación más efectiva y una mayor optimización del presupuesto.

La matriz reputacional 360°. Mediante entrevistas de profundidad, se deben analizar por separado: la empresa, sus productos y servicios y sí, el gerente, para cuantificar la percepción que sobre ellos tienen los diferentes públicos. Pero en esencia, esta matriz nos brinda una mirada general sobre la arquitectura de creencias y suposiciones que los mercados tienen acerca de la organización y sus líderes.

Esto nos aporta un punto de arranque para determinar qué de esa arquitectura debemos fortalecer y qué debemos transformar.

La matriz de impactos. Mide cuál es la huella que la organización está dejando en los públicos objetivos, si es o no favorable, dónde se debe entrar a fortalecer y dónde se debe entrar a corregir, sobre todo para prevenir futuros inconvenientes para la empresa, sus productos y servicios. Entre las diferentes entradas de información para esta matriz está el sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones; PQRSF, que toda empresa debe tener. Desde la notificación más pequeña y en apariencia intrascendente se puede estar dando origen a una tendencia negativa.

La matriz de comunicación perceptual. El posicionamiento de marca no sólo es una escala de recordación, también es una definición de concepto público que los clientes, la competencia y los sustitutos, los proveedores y colaboradores y la comunidad en general tienen de la organización: la imagen corporativa es una idea que estos públicos se hacen de la organización a partir de información, de creencias, de mitos y de supuestos, y se fortalecen mediante los inconscientes colectivos. Si la empresa no está inmersa en esos inconscientes colectivos, sin importar el tamaño de sus activos, esa empresa no existe. Esta imagen es profunda y no coyuntural como lo puede ser la opinión pública, pero se construye mediante un tejido estratégico de momentos de opinión pública de tal manera que con reiteración y frecuencia se le pueda dar la orientación que el estratega de comunicación quiere.

La matriz de calidad del servicio. Aunque la estructura de creencias sobre los productos y servicios es un tema que se analizó en otra matriz, por el hecho de ser la esencia que dinamiza el negocio, se debe realizar una medición por aparte, buscando específicamente las razones por las cuales los clientes regresarán a la compañía: no olvide que más importante que vender es que nos estén comprando. Un cliente sólo es cliente cuando se vuelve reiterativo. Esas razones se deben estudiar a fondo y saber si son reales, perceptuales y sostenibles; y para saber si se deben fortalecer o modificar mediante un ejercicio de comunicación.

La matriz de innovación. Esta matriz no es para la empresa en sí, es específicamente para la gestión de comunicación estratégica, pues corremos el riesgo de que nuestro accionar se vuelva paisaje y pierda efecto, por lo que debemos estar monitoreando permanentemente el uso y el impacto de las estrategias de tal forma que estemos creando e innovando. También es una forma de fortalecernos como profesionales y de hacernos únicos en el mercado, pues esta matriz es muy exigente y requiere de lo mejor de nuestras capacidades lo que nos eleva de nivel y hace que evolucionemos.

La matriz de medios. Niéguese a recibir el Estudio General de Medios que le dan las agencias. Usted personalmente debe comprobar los tipos y las frecuencias de consumo de medios que hacen sus públicos objetivos. Sí requiere de tiempo y sí ahorra dinero y hace que los medios que utilice sean más efectivos, por eso vale la pena. Implica la obligación de acercarse a esos públicos y de involucrarse con ellos mediante una acción de observación participante. Después simplemente,

se mide y se evalúa el impacto de esos medios en la matriz y eso le va a dar una clara indicación de cómo debe estructurar su plan y presupuesto de medios.

La matriz de negociación. Toda negociación es un proceso de comunicación, directa y sutil, mediante el cual uno intenta satisfacer necesidades, deseos, intereses y objetivos, organizacionales o personales, con elementos provenientes de otros. No existe actividad humana que esté por fuera de los procesos de negociación, lo que no lo convierte obligatoriamente en algo comercial. La negociación se utiliza para: solucionar conflictos, conseguir alianzas, crear marcos de referencia, lograr acuerdos de planeación y ejecución, gerenciar clientes, comprar y vender. Es necesario siempre, preestablecer estrategias de negociación y para eso se construye esta matriz, para saber qué se negocia con quién y cómo, así también optimiza sus energías, ahorra tiempo y dinero.

Por supuesto, ésta es sólo una mirada superficial a estas herramientas, pero puede darle una idea de qué se tratan y de por qué son importantes para nuestra gestión. Enfocarse sólo en la reputación, como hoy lo están sugiriendo algunos, impactaría negativamente en la existencia de los cargos de comunicación, cómo sucedió cuando nos enfocamos sólo en el mercadeo o sólo en la gestión humana. Cada una de las matrices que mencionamos tiene un desarrollo de retorno de la inversión, con indicadores, pero estos deben construirse según la situación particular de cada empresa, por lo que esa será parte de su tarea, pero debe hacerlo pues es la manera de demostrar que generamos un valor del cual las empresas no pueden prescindir.

Herramienta de diagnóstico básico de comunicación interna y de servicio al cliente.

Una situación común de las reuniones en las cuales se evalúa el personal es que la mayoría de los conflictos resultan de los problemas de comunicación, pero a la hora de determinar exactamente cuál problema es, la respuesta no es tan fácil de encontrar.

Realizar un diagnóstico a fondo es una tarea que aparte de ser costosa, es muy demorada y, necesariamente, debe ser efectuada por expertos, pero algunas cosas no dan tanta espera. Después de algunos años de trabajar con el tema de la Comunicación Organizacional, unas veces como comunicador y en otras como asesor, he determinado un mecanismo de evaluación rápida que le permite al ejecutivo hacerse a una imagen primaria y que le ayudará a tomar decisiones iniciales de cómo afrontar los conflictos. Esbocé un proceso en el cual desarrollamos tres fases de análisis, y en cada una, como resultado de la experiencia escogí doce factores para medir.

Criterios de calificación

La calificación para las tres fases se hace sobre el supuesto de que toda visión es subjetiva, por eso, lo recomendable es que un mínimo de dos personas, máximo cuatro, hagan el ejercicio

y después comparen, claro que no es absolutamente necesario. Se califica de 1 a 10, donde de 1 a 4 es deficiente, de 4 a 6, es regular, de 6 a 8 es aceptable, de 8 a 10 es bueno.

Al lado de cada número se debe saber si ese factor es muy relevante o no para el buen funcionamiento de la institución. Independiente del número con el cual se califique, se escribe R para relevante o Í para irrelevante. Es decir, un factor puede tener una calificación baja, pero si no impide el normal desempeño o no altera el clima laboral, se califica con Í. Esto se utiliza para dar prioridad a las áreas o problemáticas a enfrentar, y la calificación al final de la tabla le ayuda a saber cómo está la institución en ese punto específico, aclarando que es una mirada desde adentro.

Ejemplo 1

Área o persona	Gerencia	Gerente	Secretaria 1	Total empresa
Autoridad	8 i	8 r	2 r	21 (1 i – 2 r)
Liderazgo	2 r	5 r	10 i	17 (2 r – 1 i)
Coherencia	2 r	1 r	5 i	8 (2 r – 1 i)
Total área o persona	12 (1i) (2r)	14 (3 r)	17 (1 r) (2 i)	

Metodología de Diagnóstico Rápido de Comunicación.

La primera fase es el análisis de las habilidades comunicacionales y de otros componentes importantes. Se trata de saber cómo es vista y sentida la persona y el área a evaluar. En la primera columna, se escribe en primera instancia el área y luego las personas que la conforman, esto nos da una mirada general y luego una particular: se entiende que la prioridad la tiene la menor calificación y el mayor número de relevantes en una misma casilla. Puede suceder que en el área haya sólo una persona, por supuesto, es a ella a quien se evalúa solamente.

Factores a evaluar

Los factores los escogimos por ser el centro de la mayoría de las problemáticas y aunque el mecanismo no permite profundizar en los conceptos, sí nos deja darle una mirada global a ese punto específico. Debemos hacer claridad que es un ejercicio de observación sin presunciones científicas. Para no extendernos demasiado no entraremos en explicaciones detalladas, brevemente indicaremos el factor.

Iniciamos evaluando la autoridad y el liderazgo, conceptos que no se pueden confundir y que no necesariamente viven juntos en la misma persona. Hay quienes deben ejercer autoridad y les falta liderazgo, a veces un liderazgo innato no tiene la posibilidad de ejercer autoridad por razones organizacionales.

Luego medimos la coherencia, la claridad, la capacidad de escucha y el uso de los medios de comunicación, verbales y no verbales, físicos y tecnológicos. Con los cuales medimos si las

personas realmente se están dando a entender y utiliza las herramientas para eso, y simplemente calificamos.

Si algo es subjetivo es el análisis de estos dos factores, calor humano y compromiso con la empresa. Ambos demuestran una disposición clara hacia la gente y hacia la institución. Luego nos apartamos de cómo es la persona y nos enfocamos en cómo es vista, calificando en qué condiciones está su reputación y en qué grado genera credibilidad y confianza.

Finalmente, para esta fase, medimos la estrategia, desde las comunicaciones. Esta puede ser: agresiva, defensiva, conciliadora o indiferente, o definitivamente no existir por continuidad o por coherencia. Cualquiera sea el caso, lo que se califica es la incidencia en el normal desarrollo de la empresa. Sus características las miramos después.

Metodología de Diagnóstico Rápido de Servicio al Cliente Interno

El fin de toda comunicación es entendernos, y su objeto es servir, de lo contrario no tendría razón de ser, por lo cual es necesario aunar al análisis de comunicación, un análisis sobre el servicio. Algunos factores pueden ser los mismos, otros complementarios y otros opuestos, brindándonos una visión completa de los procesos y de las problemáticas. Incluso, se puede encontrar que algunas deficiencias en el servicio son causa de conflictos en comunicaciones y viceversa.

Debemos tener siempre presente que esta calificación es subjetiva y parte de la observación de quien realiza el análisis. Lo primero que medimos es la aptitud, las condiciones que el área y las personas demuestran para prestar el servicio, su grado de idoneidad. Después la actitud, su disposición a prestarlo.

No siempre el modelo de un servicio es pertinente frente a lo que se necesita, de ahí, que ese punto es importante de medir. La agilidad es otro factor importante, qué tan rápido es el sujeto para brindar el servicio, tanto para estar ahí como para el proceso mismo. Más vale llegar a tiempo que ser invitado, las cosas se necesitan cuando se necesitan no después, es por eso, que el ser oportuno con el servicio es otro factor importante.

Cuando una compañía es coherente con su discurso el servicio se presta como una estrategia corporativa, no siempre sucede, lo general es que cada sujeto tenga su propia estrategia de servicio, lo que calificamos es el grado de asertividad de esta estrategia y qué tanto influye en el normal desarrollo de la empresa. Simplemente le damos un valor y el nivel de relevancia.

Debemos también darle un valor a si el servicio es prestado con metodología y el conocimiento técnico suficiente. Si tiene calor humano o es frío e indiferente. Si sus resultados son óptimos o quedan algunas insatisfacciones. El proceso de la prestación del servicio tiene requerimientos que representan costos para la empresa, por eso, debemos preguntar en qué condiciones está

la relación costo – beneficio para saber si es rentable o está generando gastos innecesarios, y simplemente calificamos. Por la misma razón indagamos si el proceso es eficiente o deja dudas.

Finalmente, damos una calificación al cómo se está dando a entender el servicio, si está siendo bien comunicado y si utiliza bien las herramientas necesarias para eso.

Estas dos fases se refieren a las áreas en general, pero enfatiza más en las personas. Una vez usted haya terminado de calificar, tómese su tiempo para verificar.

Cuando denominamos estas metodologías como diagnóstico rápido no significa que se puedan hacer en media hora, significa que en comparación a un diagnóstico experto que puede tomar semanas o meses, éste se puede realizar en uno o dos días, de acuerdo al tamaño de la empresa o lo que usted haya decidido medir, pues se puede enfocar sólo en una dirección o en una sucursal o en un sólo grupo de trabajo, entre otros.

Metodología de Diagnóstico Rápido de Medios de Comunicación Interna.

Aunque generalmente los problemas son de contenidos y tienen su origen en las personas, algunas veces pueden nacer de los medios que se están utilizando para transmitir y recibir información, lo cual genera desconocimiento y el no entendimiento entre las partes. La ausencia de medios relevantes, eficaces y de carácter totalitarista deja vacíos que dan pie a los rumores.

Nunca la información será completa y nunca el rumor se podrá evitar, pero entre más eficaces sean los medios y de mayor calidad los contenidos, el rumor tiene menos posibilidades de nacer. Es por eso, que el análisis no sería completo sin calificar la idoneidad de los medios de comunicación social que existan en la empresa. Con esta fase pretendemos profundizar en el punto que indica “medios” que está en los cuadros anteriores.

Personas, memos, boletines, documentos, facturas, carteleras, altavoces, cartas, reuniones, teléfonos, afiches, pancartas y, si es necesario, incluya a la persona del archivo, el conmutador y a la recepción, como medio de comunicación, y todo lo que represente un mecanismo de transmisión de información.

Empiece por preguntarse si el mensaje realmente es bien explicado, claro, y en qué proporción, o todavía quedan algunas cosas inconclusas. Es claro para todos o sólo para algunas personas.

Nosotros sabemos que este documento no será totalmente claro para todo quien lo lea, pero sí para una gran mayoría. El contenido tiene buenos fundamentos, está bien investigado, tiene profundidad o se queda en la superficie de las cosas.

Es innovador, genera cosas nuevas, tiene una presentación motivadora y un contenido ingenioso, o es frío y poco

apetecible. Es un mensaje que va al grano sin dar muchas vueltas, es preciso. Tiene la medida justa, es concreto, o se alarga sin razón. Puede ser leído y por cualquiera, o sólo por unos pocos, a esto le llamamos grado de lecturabilidad.

Le hace sentir, le llega al alma, le genera risa o enojo, es emotivo, a esto le denominamos intensidad, puede pasar que no le genere absolutamente nada, lo cual sería grave, comunicacionalmente hablando. En ese sentido se puede calificar si el mensaje transmite o no humanidad.

Debemos medir si el medio es suficiente para la población que se supone debe cubrir, o tenemos una cartelera para cien personas cuando deberíamos tener una para cada diez, en promedio. El boletín tiene una buena periodicidad o sale cada tres meses, como para decir que no se ha muerto la empresa. Los otros medios tienen o no una frecuencia adecuada.

La información que se brinda es a tiempo, oportuna, o sale cuando ya no se usa. Y, finalmente, el medio está bien hecho, bien elaborado con todas las especificaciones técnicas o es una cosa machetera y sin gusto.

Procedimiento

A estas alturas usted ya se habrá dado cuenta que si bien el asunto es fácil, resulta un poco dispendioso, pero le garantizamos que el resultado, para el tiempo y el trabajo invertido será satisfactorio.

Haga primero un análisis general de lo que encontró, sumando a la derecha y sumando abajo, eso le dará una perspectiva de cómo se encuentra la empresa. Allí se puede decir que está el diagnóstico, pero como además se buscan soluciones para que la situación mejore, entonces se puede continuar con el ejercicio.

Ya usted calificó, ya buscó el puntaje más bajo con el nivel de relevancia más alto en una misma casilla sumando a la derecha. Tenga en cuenta, que uno no puede afrontar todos los problemas a la vez, por eso dé prioridad a uno o dos renglones. Si siente que puede con más hágalo, de lo contrario, resuelva uno por uno.

De los renglones que escogió, tome cada casilla y pregunte primero por qué razones no obtuvo la calificación de 10, con la respuesta habrá encontrado una lista de debilidades y, segundo, qué le faltaría para pasar de aceptable a bueno. Con la respuesta ya tendrá a la mano soluciones.

Podría decirse que lo demás es planificación común y corriente, pero para esto también existen ciertas metodologías que veremos más adelante. Por lo pronto es suficiente para que usted identifique realmente cuáles son los problemas de comunicaciones. 

Cuadro 1

Metodología de Diagnóstico Rápido de Comunicación.

Área o persona	Gerencia	gerente	Total empresa
Autoridad			
Liderazgo			
Coherencia			
Claridad			
Escucha			
Medios			
Humano			
Compromiso			
Reputación			
Credibilidad			
Confianza			
Estrategia			
Total área o persona			

Cuadro 2

Metodología de Diagnóstico Rápido de Servicio al Cliente Interno

Área o persona	Tesorería	Alberto	Total empresa
Aptitud			
Actitud			
Pertinencia			
Agilidad			
Oportunidad			
Estrategia			
Humano			
Técnico			
Efectivo			
Rentable			
Eficiente			
Medios			
Total área o persona			

Cuadro 3

Metodología de Diagnóstico Rápido de Medios

Medio	Boletín	canal	Total empresa
Claridad			
Profundidad			
Creativo			
Precisión			
Concisión			
Lectorabilidad			
Intensidad			
Humano			
Suficiente			
Periodicidad			
Oportuno			
Técnico			
Total medio			

Programas de formación empresarial especializada

Haga rendir su presupuesto de capacitación para el año adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2 \$	330.000
Taller académico	4 \$	580.000
Taller práctico	8 \$	1.000.000
Entrenamiento	20 \$	2.100.000
Curso básico	40 \$	3.800.000
Curso avanzado	60 \$	5.100.000
Curso especializado	80 \$	6.800.000
Curso experto	100 \$	8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano para otras ciudades aplican costos de movilización.

Valores más IVA

En conjunto construiremos el programa con las temáticas que se ajusten a sus necesidades. Grupos hasta de 30 personas.

Contamos con un equipo de profesionales expertos en temas empresariales para la competitividad.



www.escueladelservicio.com