

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo se analizará la función que cumple la comunicación en las empresas para contribuir a su gestión, así como la manera en que la comunicación ayuda a que la empresa sea más unitaria, más comunitaria y sobre todo a realizar mejor su proyecto y ser más eficaz.

Asimismo, se planteará el cambio de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago) a una concepción basada en un proyecto orientado (yo soy aquello que hago por usted) y de esta manera, explicar la progresión de la comunicación institucional.

El concepto de marketing de imagen apoyará el análisis de esta investigación para evaluar la proyección de la empresa o marca en el mercado. Se indicarán los parámetros necesarios para la mejora de una publicación interna y con ello, desarrollar una estrategia de marketing de imagen que permita reorientar a la organización y la ayude a aprovechar sus recursos para implementar los cambios necesarios que ayuden a optimizar su funcionamiento integral.

Cabe señalar que debido a la falta de material bibliográfico o estudios relacionados específicamente con un instrumento de comunicación interna en un contexto universitario o institucional, los conceptos que se manejarán son en relación a una estrategia de mercadotecnia de una marca o producto aplicado a sus clientes. No obstante se realizará, al final del capítulo, una valoración de estos términos y se determinará cuáles son las características que podrían aplicarse al ambiente universitario para hacer de una publicación interna institucional, una publicación de éxito.

1.1 La comunicación institucional y las organizaciones

Hoy en día, el desarrollo de la comunicación institucional está vinculado a la importancia que las organizaciones otorgan a la comunicación con sus públicos internos o externos.

La comunicación institucional se construye desde el interior de la entidad hacia fuera, lo cual hace imprescindible definir una identidad de la organización, con objetivos y metas claras, y generar una comunicación integral, estratégica y eficaz entre los diversos mensajes de la entidad.

La comunicación institucional, según Humberto Ecco, trata de interpretar la estructura de la entidad como un flujo permanente de información y de gestionar dicha información de un modo eficaz y estratégico.

Pascale Weil (1992) define a la comunicación institucional como aquella que no está destinada a vender un producto, sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o a conseguir adhesiones a una idea. La comunicación institucional representa por ello un cambio radical en la conciencia que las empresas tienen de sí mismas. Este cambio significa que abandonan su estatus de simple producto para presentarse como sujetos y realizadores de un proyecto.

Antes se tendía a definir la comunicación institucional a través del mensaje, es decir, el objeto del discurso. A partir de ahora se presta una mayor atención al emisor, es decir, al sujeto del discurso que es la institución.

Ver progresar la comunicación institucional es la prueba hoy de una nueva forma de ver la empresa por parte de la comunidad y desde ella misma. La empresa es vista hoy no sólo como persona moral y sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno (Pascale Weil, 1992:29).

El objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer esta voluntad de la empresa y suscitar la adhesión a su proyecto, asegurando con ello una unidad más allá de la simple promoción de sus productos y marcas.

La comunicación institucional da a conocer el proyecto de la empresa e interpreta su producción dándole sentido y empuje. La identidad de toda empresa no se encuentra solamente en su producción sino en el proyecto que desarrolla y la identidad que desea generar en su propia comunidad.

1.1.1 Funciones de la comunicación en las organizaciones

Robert M. Fulmer (1983) señala que la organización es una actividad básica de los individuos, la cual permite trabajar en conjunto con otros individuos para lograr objetivos personales o de grupo.

Chester I. Bernard (1997) define la organización como un sistema de actividades o fuerzas consecuentemente coordinadas de dos o más personas.

Gary Kreps (1995) describe así la comunicación organizacional: "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización".

De manera creciente, la comunicación en las organizaciones está siendo relacionada con el hecho de "comunicar el proyecto"; es decir, hacer la empresa más consensuada en su finalidad y, sobre todo, promover actitudes que hagan posible la realización del proyecto.

Para la empresa Quality Consultant de La Paz, Bolivia, la comunicación organizacional o corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG) proyecta a un público determinado (público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose

en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Las diversas funciones de la comunicación señalan que no existe empresa sin proyecto, ni proyecto sin comunicación que estimule su realización.

Pascale Weil (1992) señala que la comunicación forma parte de la gestión porque:

1. Crea unidad en la empresa;
2. Es el nexo por el cual la empresa es comunidad;
3. Se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura de la empresa con el fin de realizar el proyecto.

La función de la comunicación en las organizaciones no es solamente revelar la imagen ideal de la empresa desde la perspectiva de su administración, sino también hacerla reconocer como tal por los miembros de su comunidad. Es, transformar el “querer ser” de la administración en una visión común.

1.1.2 La comunicación y el compromiso organizacional

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización, independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados, deben responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente

la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.

Los objetivos específicos de la comunicación organizacional, según Howard Greenbaum (1973), son:

1. La difusión de información que fomente:
 - a. La integración de la empresa.
 - b. Unión entre el personal.
 - c. La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesionales, organizacional y personal.
4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
5. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.

6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

En la comunicación corporativa, la percepción que tenga el público es uno de los aspectos más importantes ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomará, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

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

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

1.2 Plan de comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Su objetivo básico es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la comunicación interna depende de la capacidad de motivar a las personas, logrando con ello incorporar la creatividad, el compromiso, el talento de cada individuo. Este enfoque parte de una base: el descubrimiento del valor de los Recursos Humanos del colectivo, y conforma a la comunicación interna como el agente de un contrato social entre el individuo y la entidad.

Es necesario que, dentro del equipo de comunicación, una persona o un equipo, según el tamaño de la entidad, se encargue específicamente de dirigir la comunicación interna. Entre sus responsabilidades se encuentra la definición de objetivos y estrategias, las prioridades comunicativas, los sistemas de acceso a la información y los elementos de comunicación.

El órgano interno de comunicación de una entidad o colectividad sirve para establecer una conexión habitual entre los integrantes de la misma, fomentando los sentimientos de pertenencia a un grupo, orientando las preocupaciones del mismo e informando de las actividades y circunstancias en las que se desarrolla la organización. Este órgano debe programar su contenido para que el flujo informativo que transmita esté en sintonía con los objetivos y política de la entidad. Además deberá ser lo suficientemente atractivo para dar buena imagen de la propia entidad. El órgano interno de comunicación deberá ser adecuadamente programado para dotarle de credibilidad e interés (Álvarez Tomás, 1998).

1.2.1 Propósito de las publicaciones internas

Entre los órganos internos de comunicación más comunes se encuentran las publicaciones. Las publicaciones internas o cualquier otro tipo de publicaciones o canales manejados en la práctica no son, en sí ni por sí mismas, la comunicación organizacional. Esto requiere adecuarlas dentro de una estrategia de comunicación enfocada hacia la cultura organizacional y hacia sus problemáticas internas.

La forma como se dirigen los mensajes considera, básicamente, la definición de los propósitos u objetivos de la comunicación, así como la planificación, evaluación y conformación de estrategias que indican el mejor camino a seguir para alcanzar una efectividad óptima en la consecución de los objetivos predeterminados.

Las funciones de los medios de comunicación en general, corresponden a:

- a. Función informativa;
- b. Función educativa;
- c. Función social;
- d. Función cultural, y
- e. Función de diversión y entretenimiento.

A estas funciones se añaden cuatro funciones propias de la comunicación organizacional:

- f. Función de integración;
- g. Función de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

- h. El diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente.
- i. El apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional (Fernández Collado, 1997:145).

En la medida en que el proyecto y la realidad de la práctica de la comunicación organizacional tome en cuenta un mayor número de funciones, se conseguirá conformar un proceso más integralmente comunicativo. Mientras más amplio sea el campo de acción que comprenda la publicación interna de la organización, más podrá cubrir las necesidades comunicacionales de su público receptor.

Toda publicación interna debe definir, en primer lugar, cuáles son los propósitos de su publicación, cuál es su público objetivo y qué elementos justifican su existencia, que deberán coadyuvar e identificarse plenamente con los objetivos que persigue la empresa como conjunto. Posteriormente, es necesario crear una estrategia comunicacional que permita, sistemáticamente, el logro de las metas y objetivos de la publicación (Fernández Collado, 1997)

Toda publicación interna requiere tener claros los objetivos y los resultados esperados. Para ello, deberá comenzarse por hacer una distinción entre comunicar e informar. *Comunicar* hace referencia a una relación donde emisores y receptores alteran sus roles en la secuencia comunicativa. *Informar* hace referencia a una relación unidireccional donde hay alguien que emite y alguien que recibe. La comunicación por tanto, permite la

modificación de los comportamientos mientras que la información habilita una transmisión de mensajes unidireccionales.

Las publicaciones internas de una institución necesitan objetivos mensurables, cuantificables y posibles que contemplen estos dos niveles: comunicación e información.

1.2.2 Público o población meta

La estrategia a seguir para la elaboración de una publicación interna conjuga los objetivos a alcanzar y el público con el que se trabajará. Es necesario definir el público meta para lograr delimitar el contenido y seleccionar los canales y medios a utilizar. De esta manera, no se perderá efectividad en la comunicación.

Se puede tener más de un público como destinatario directo. No obstante, frente a la pluralidad que pudiese generarse y ante la necesidad de cubrir los intereses de los diversos públicos, el desafío es elaborar un contenido que cubra los intereses de todos los destinatarios elaborando un mensaje unificado y coherente con la imagen institucional (Eduardo Press Consultores, 2002).

Fernández Collado (1997), señala que como parte del análisis que se desarrolle para determinar el público o población meta de una publicación existen dos cualidades que

deben ser inherentes a todas las comunicaciones que se generen o se auspicien: la *empatía* y la *entropía*.

La empatía se entiende como la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor. Es decir, que un emisor será más o menos empático en la medida en que tenga la capacidad y los conocimientos suficientes para vivenciar y representarse la situación comunicacional en la que se encuentra y a la que se enfrenta el potencial receptor de su mensaje.

El concepto de entropía se entiende como el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido del mensaje.

Todo mensaje que conserve en su base mayor grado de entropía resultará más atractivo para el receptor que una comunicación con marcada redundancia. Al haber cierta novedad en el mensaje que se codifica, se motiva una mayor participación intelectual o emocional por parte de quien decodifica debido a que es información que debe procesarse, y no representa una información esperada, dirigida o asimilada. No obstante, una adecuada conjugación entre el grado de entropía y redundancia en el mensaje, a partir de una postura plenamente empática con el público objetivo, hará más interesantes y participativas las comunicaciones que se generen.

La redundancia en principio es útil, porque es didáctica, y se sabe que hay que repetir una afirmación o un argumento para que penetre en la conciencia de un individuo o una colectividad. Pero cuando en el discurso de una acción comunicativa no hay más que

redundancia, sin ninguna información, novedad o noticia de interés para el público, entonces la redundancia no es sino puro “ruido” (Joan Costa, 1999).

A partir de ello, y teniendo una idea clara de cuál es el propósito que se busca y quién es el público meta se puede poner en práctica un equilibrio entre empatía y entropía:

- a. Ofrecer lo que esperan,
- b. Publicar lo que no esperan.

Si se enfoca únicamente al primer aspecto, la comunicación será en esencia redundante; si se considera sólo la segunda, los contenidos se inclinarán más hacia la entropía. No obstante, si se logra establecer una conjunción de ambas, se contará con elementos suficientes para hacer oscilar la atención del público meta entre lo novedoso y lo conocido (Fernández Collado, 1997).

1.2.3 Creación de información

Para una mayor efectividad en la comunicación de toda organización, la información de las publicaciones internas deberá ser coordinada por el área de comunicación de cada institución u organismo. Dicha área deberá liderar la elaboración de la publicación y no monopolizar el discurso. Se debe involucrar a todas las áreas y promover sus participación.

Una publicación al servicio de la organización permite que funcione como apuntador de conductas organizacionales que generen un sentido de pertenencia y motivación del personal.

Para lograr la identificación de las personas se debe conocer y tener en cuenta sus intereses: qué valoran, qué perciben, cómo perciben... en otros términos, se debe generar un contrato de lectura con el público para que elija leer la publicación.

Para lograr legitimidad e interés, se necesita involucrar al personal en la edición. La participación de mandos medios y trabajadores permitirá la materialización de valiosos aportes sobre las diferentes percepciones de la organización, haciendo que el discurso formal se acerque a los verdaderos intereses de los integrantes de la empresa.

El diseño, la frecuencia y el formato son también un recurso importante para que llegue e interese a todos la publicación. La coherencia con los objetivos de comunicación, el diseño, la elección del formato, la periodicidad, son elementos que deben ser analizados en el seno de cada organización. En términos comunicacionales estos aspectos requieren de una cuidadosa planificación para acompañar la estrategia de comunicación (Eduardo Press Consultores, 2002).

1.2.4 Variantes impresas de las publicaciones

- a. *La revista*. Es la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional en México. Sus

tamaños, colores, extensión y número de tintas varían en cada uno de los casos, según la cantidad y la cualidad de la información por ser manejada, además del presupuesto asignado para su funcionamiento.

- b. *El periódico*. En muchos de los casos, cubre un área de conocimiento especializada o se le usa para ganar tiempo en el factor “oportunidad de la información” (ya que, por lo general, requiere de menos tiempo y recursos para su elaboración e impresión que una revista).
- c. *El boletín*. Por lo general, implica un grado aún mayor en la selección a priori de su público, o bien en la especialización de la información que se maneja.

Se debe recurrir a alguno de esos canales, en la medida en que permitan alcanzar de mejor forma los objetivos propuestos. Lo importante en la elección del más adecuado para el mensaje es que reduzca distancias entre propósito y efectos (Fernández Collado, 1997).

1.3 Análisis del marketing de imagen

Quien mejor puede evaluar la imagen de cualquier empresa o marca en el mercado es el consumidor, él es quien establece si una imagen es buena o es mala. Por ello, que el marketing centre su objetivo en conocer, entender y satisfacer a los clientes.

Para Oscar Smith (2002), una efectiva estrategia de marketing de imagen debe seguir los siguientes pasos:

1. Hacer un completo análisis interno y externo de la situación actual por la que cursa una empresa. Esta investigación indicará los parámetros necesarios para encontrar la causa de los posibles problemas que afectan el crecimiento, la productividad y el rendimiento de la organización. Una vez ubicado el origen del problema, se podrá desarrollar una estrategia de marketing de imagen que permita reorientar a la organización y la ayude a aprovechar todos sus recursos para implementar los cambios necesarios que ayuden a optimizar su funcionamiento integral.
2. Establecer el posicionamiento, el enfoque y la ventaja diferencial de la empresa para acondicionar el funcionamiento y jerarquía de cada fase del proceso estratégico de la imagen en una misma dirección.
3. Enfocar los esfuerzos conjuntos de la estrategia de imagen, un mensaje claro y consistente que diferencia a la empresa.

4. Integrar todos los elementos de la imagen en una estrategia común, la cual ayude a fortalecer a la empresa en su conjunto e incrementar el valor global de la marca en la percepción de las personas.

Los resultados que una empresa puede esperar del marketing de imagen son:

- i. Impacto inmediato en clientes y consumidores base (“visibilidad”).
- ii. Corto plazo: existe un aumento de recordación (“top of mind”), de conciencia (“awareness”) y aumento en el valor percibido de la marca.
- iii. Mediano plazo: principio de un cambio de percepción entre los consumidores (“prestigio”), los cuales se empiezan a acostumbrar a la promesa de valor que la marca ofrece.
- iv. Largo plazo: confianza y surgimiento de una relación emocional con la marca, que conlleva a la lealtad (Smith, Oscar 2002:214).

Cada fase del proceso estratégico de la imagen tiene una importancia vital para el desarrollo del valor percibido de la marca, y por lo tanto, ninguna fase es excluyente de la otra. Dependiendo de las necesidades de la empresa, algunas fases resultan ser más importantes que otras, por lo que a éstas son a las que se les tiene que dar mayor prioridad y atención para que la estrategia de imagen pueda ofrecer buenos resultados. Cada fase del proceso de la imagen tiene un porcentaje máximo de expectativas de éxito, que al irse acumulando darán un resultado final del 100 por ciento de imagen total del éxito. No obstante, entre mayor sea el porcentaje de éxito, más poder (“power rank”) tendrá la marca, para influir en los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores (véase figura 1).

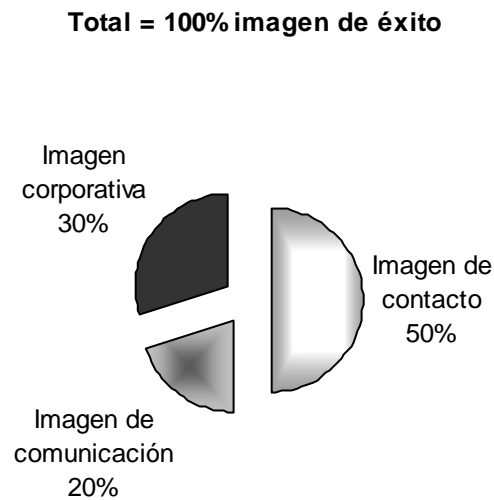


Figura 1. Evaluación de la imagen global.

El éxito de la imagen corporativa y de la imagen de comunicación dependen de que la experiencia que se reciba de la imagen de contacto cumpla con las expectativas de los

consumidores. Por ello, su importancia para el éxito de una empresa es del 50 por ciento. No obstante, cabe señalar que la permanencia y competitividad de un negocio en el mercado dependerán de la imagen de contacto; mientras que para mejorar su presencia, crecimiento y posicionamiento tendrá que apoyarse tanto en la imagen corporativa como en la imagen de comunicación.

La segunda fase en importancia es la imagen corporativa encargada del diseño de la identidad de la empresa. La identidad es el factor competitivo que ayuda a una empresa a incrementar el impacto, la conciencia y la recordación de la marca en el momento en que el consumidor haga una decisión de compra. La visibilidad como la diferenciación son dos de los factores primordiales en los que una marca debe enfocarse para darse a conocer entre su mercado objetivo. Dependiendo del nivel de reconocimiento y aceptación de la marca, su importancia para el éxito de una empresa puede alcanzar hasta un 30 por ciento.

La imagen de comunicación se deja al final con un 20 por ciento porque si los esfuerzos del desarrollo estratégico de la imagen corporativa y de contacto son exitosos, la fase de imagen de comunicación alcanza un gran poder. Esto se debe a que cuando existe una buena imagen corporativa y de contacto, la comunicación representa, para la empresa, un crecimiento radical que le ayudará a posicionarse como líder en su categoría (Smith, Oscar 2002).

1.4 La imagen de comunicación

El fundamento de toda comunicación parte de la necesidad de informar y dar a conocer algo importante a los demás. Qué tan cerca se pueda llegar, dependerá de qué tan relevante, memorable y efectiva sea la información que se comunique.

El objetivo de la imagen de comunicación es hacer llegar mensajes relevantes que informen y generen cambios en la conducta de los consumidores. Esto sólo se puede obtener, logrando que el consumidor se interese, participe y se vea reflejado en la comunicación que recibe.

La comunicación debe hablarse a la persona y no a las masas. La clave para lograrlo, se encuentra en entender, antes que nada, la forma como los consumidores piensan, sienten y se comportan.

1.4.1 Conceptos y temas

Según Oscar Smith (2002), el éxito de marketing de imagen depende de que tanto el fondo del mensaje como la forma en la que se expresa estén integrados. El *concepto* nace de la estrategia de marketing y se puede definir como la ventaja competitiva que diferencia a una marca en la mente del consumidor. Un concepto es la esencia del mensaje que una empresa quiere enviar a los consumidores, el cual puede resumirse tanto en una palabra como en una frase que logre definir a la perfección la razón de ser de la marca y la haga verse como la especialista o la líder de alguna categoría.

El objetivo del concepto es identificar el problema de marketing en su esencia más simple, para que a partir de éste se pueda definir la solución a seguir. Esta solución debe sintetizarse en una frase corta y sugerente que identifique y distinga a la marca en la mente de los consumidores.

En el *tema* se encuentra la forma en la que se debe comunicar el mensaje para poder persuadir las conciencias de los consumidores. Para ello, se debe desarrollar un listado de las palabras clave que determinan en su conjunto los valores principales que conforman una marca. Estas palabras clave parten del análisis de identidad de la marca, y demás valores intangibles que la marca busca reflejar ante el consumidor; entre éstos, su propia personalidad, actitud y espíritu.

El objetivo de la elección de un tema es el de comunicar los valores intangibles de la marca para incentivar una conexión emocional con el prospecto. Los temas ayudan a proveer anclas mentales y puntos de referencia que permiten al consumidor colocar a una organización en un contexto más amplio, para de esta manera establecer su posición estratégica dentro del mercado.

Una vez que se tenga claro el concepto estratégico a seguir, el siguiente paso es dar seguimiento a las tres etapas que una empresa debe resolver para poder establecer el tema de su campaña de comunicación:

1. Análisis de los factores internos y externos de la organización:
 - a. la organización:
 - su misión, propósito, visión, cultura, objetivos y estrategias
 - su giro y fortalezas
 - su historia y legado
 - su personalidad corporativa y de marca
 - sus valores
 - b. sus clientes: se deben considerar factores como las costumbres, geografía, demografía, psicografía y la conducta de las personas a las cuales se piensa dirigir el mensaje.
 - c. la competencia: la imagen de la competencia, su posicionamiento y su estrategia son una marco del cual pueden surgir ideas para desarrollar un tema.
2. Análisis de contenido temático a partir de la cultura: usos y costumbres de la cultura popular en la cual se desenvuelve.
3. Adaptación de uso: definir posibilidades de adaptación del tema para su uso en forma de nombres, eslóganes, símbolos, jingles, conceptos, etc.

Según el tema elegido para una marca, se generarán diferentes respuestas por parte del público, que ayudarán a lograr una serie de objetivos. Entre éstos, que los nombres se

conviertan en marcas reconocidas, los símbolos se transformen en íconos, los eslóganes y jingles se recuerden como lemas, las narrativas se conviertan en mitos y finalmente que su combinación tenga el potencial de darle a una marca vida propia.

La estrategia de comunicación será la encargada de darle una personalidad y una actitud a la marca, que haga que el consumidor se pueda identificar con ella.

La estrategia de comunicación es el principal medio con el que cuenta una empresa para posicionar su marca en la mente del consumidor, y de esta manera convencerlo de ser su mejor opción.

1.4.2 Objetivos estratégicos de la comunicación

1. Hacer visible el producto a los ojos del consumidor.
2. Informar acerca de las cualidades y características del producto o servicio.
3. Impulsar el conocimiento, reconocimiento y recordación de la marca.
4. Asociar la marca con el producto.
5. Convencer al consumidor tanto de sus atributos físicos como de la solución final que la marca ofrece.
6. Generar un cambio de percepción y conducta en el consumidor.
7. Establecer la marca como un líder en el mercado.
8. Lograr una identificación y adopción plena de la marca por el consumidor.
9. Conectar emocionalmente la marca con el consumidor.
10. Reforzar los valores que la gente reconoce de la marca.
11. Hacer de una marca común, una marca perdurable (Smith, Oscar 2002:147).

1.5 La imagen de contacto

La imagen de contacto es el elemento más importante de la estrategia de imagen; ya que la imagen percibida se establece de las experiencias que tiene el consumidor a partir de los diversos momentos de contacto que tiene con la marca.

La imagen de contacto son los resultados finales del valor que el consumidor recibe de una marca y se puede definir como la experiencia física y emocional que surge a partir de la interacción entre un consumidor y una marca. Es la experiencia completa que se obtiene al cruzarse la marca con el consumidor.

De la imagen de contacto depende el futuro de toda organización, ya que en este punto es donde se va a encontrar contenida toda la credibilidad y el prestigio de una empresa.

El reto de la imagen de contacto se encuentra en la búsqueda permanente por descubrir nuevas formas para sorprender al cliente, ofreciéndoles experiencias que siempre busquen superar sus expectativas de satisfacción. La estrategia de contacto no sólo se reduce a la función que cumple un producto o servicio, sino que necesita abarcar desde su concepción, la planeación y el diseño de todos los detalles que involucran la experiencia completa que el consumidor recibirá a partir del mismo.

1.5.1 Clases de contacto

Existen tres clases de contactos: los directos, los indirectos y los virtuales:

1. *Contacto directo*. Son aquellos contactos en los que existe presencia física de la marca, y en los que el consumidor puede comprobar la capacidad del producto o servicio para satisfacer sus necesidades.
 - a. *Productos*. El contacto directo para un producto es el producto mismo y todo lo que gira alrededor de él, siempre y cuando el consumidor se encuentre físicamente presente.
 - b. *Servicios*. El contacto directo es el lugar físico, el entorno donde se ofrece el servicio, la gente que representa la marca y todos los factores que hacen posible que el servicio se cumpla.
2. *Contacto indirecto*. Son los contactos en los cuales sólo existe una presencia recordatoria de la marca:
 - a. *Productos y servicios*. Todas las referencias externas al producto o servicio, cuando éstos físicamente están ausentes.
3. *Contacto virtual*. Esta tercera opción surge debido a que en algunas empresas la única forma que existe para tener contacto directo es por medio

del Internet. El contacto virtual resulta ser un contacto directo, sin que exista una presencia física de la marca (Smith, Oscar,2002:179-180).

Cada vez que una persona tiene un contacto con una marca es una oportunidad que se le presenta para poder comprobar la oferta de valor del producto o servicio en cuestión. Este momento le permite al consumidor comparar entre las diferentes opciones que conoce, y decidir así cuál es la marca que mejor le conviene. A partir de ello, nace la gran importancia que tiene la imagen de contacto dentro de la estrategia de imagen; ya que cada punto de contacto que tenga la marca con el consumidor se convierte automáticamente en una experiencia única que puede terminar alterando para bien o para mal la percepción final que se tenga de la imagen de una marca.

La imagen de contacto de la empresa debe convertirse en la disciplina central de la organización, en la cual, todas las personas que la conforman deben ser parte de una cultura que se comprometa a cultivar los momentos de contacto.

1.5.2 La cultura de contacto

1. Una cultura de contacto incrementa la pasión, el gusto y el amor por el trabajo entre las personas; lo que las motiva a dar siempre su mejor esfuerzo.
2. La cultura cumple la función de mantener a las personas sincronizadas a una misma frecuencia mental. Esto significa compartir una misma visión que les permita trabajar en equipo para alcanzarla. El trabajo en equipo es un

importante valor que debe existir para que una empresa pueda ser productiva. Pero que para ésta pueda funcionar todo los miembros de una organización deben tener muy en claro, ¿qué es lo que van a hacer? y ¿cómo piensan lograrlo?

Para poder integrar una disciplina de trabajo en equipo, se deben integrar los siguientes puntos en la cultura organizacional:

- a. Visión: compartir una misma visión en común.
- b. Motivación: lograr que la gente trabaje por gusto.
- c. Respeto: respeto mutuo entre los miembros del equipo.
- d. Apoyo: participación, cooperación y colaboración entre todas las partes que constituyen el equipo de trabajo.
- e. Interacción: un buen equipo de trabajo depende del manejo adecuado de las interacciones que se dan entre ellos.
- f. Espacio: desarrollar un espacio y ambiente de trabajo que propicie las relaciones entre las personas; como también, el deseo de compartir un mismo entendimiento de las cosas que los afectan y motivan.
- g. Diversidad: dar lugar a nuevas y distintas posibilidades de pensamiento individual; las cuales aporten algo valioso y den impulso a la colectividad.
- h. Camaradería y fraternidad: que los miembros del equipo se lleven bien entre ellos y abran espacio para la integración de nuevos compañeros.

- i. Conocimiento y confianza: pleno conocimiento de los defectos y virtudes de cada miembro del equipo, y por ende, confianza en sus talentos para resolver los problemas que se les presenten.
- j. Comunicación: una comunicación directa y natural.
- k. Sinergia: que la participación de cada persona incremente la capacidad del equipo para dar soluciones puntuales a los retos de la empresa que llevarán a mejores resultados para la organización en su conjunto (Smith, Oscar,2002:194).

La misma cultura que existe dentro de una organización debe fomentar una sinergia que logre unir a las personas y las invite a colaborar en una misma visión de trabajo.

1.5.3 Elementos y actividades estratégicas de la imagen de contacto

Para Oscar Smith (2002), una exitosa cultura de contacto está compuesta de la integración, aplicación y control de las siguientes disciplinas estratégicas dentro de una empresa:

1. *Recursos Humanos*. Partiendo del hecho de que una empresa vive, gracias, a las aportaciones tanto individuales como colectivas de su gente, los recursos humanos representan la base para un funcionamiento eficiente de toda empresa. Es necesario abrir espacios y oportunidades para que la gente pueda desarrollar sus talentos a su máxima capacidad.

2. *Relaciones Públicas.* Una buena imagen se establece a raíz de una buena relación con las personas. Esto es, preocuparse por lo clientes y consumidores hasta lograr que ellos así lo perciban. Si se demuestra con hechos la importancia que significa cada cliente para la empresa, cada uno de ellos lo agradecerá otorgando su fidelidad a la marca. Una comunicación directa con los consumidores permite conocer a fondo sus problemas y brindarles una atención personalizada.

El ver y sentir que se toman en cuenta las opiniones de los clientes dará una muy buena impresión, la cual ayudará a fomentar una mejor relación con ellos. Es indispensable tener plena disposición de conocerlos, escucharlos, preocuparse por su bienestar y ayudarlos a encontrar la mejor solución a sus problemas.

3. *Servicio.* El servicio es poder facilitarle al máximo la solución que busca el consumidor encontrando la forma más conveniente y eficiente de entregarla a tiempo. La esencia de un servicio es facilitar una solución que ahorre tiempo, dinero y esfuerzo al consumidor.

El personal debe estar lo suficientemente capacitado para tomar decisiones en el momento de contacto y la empresa debe tener la disponibilidad de resolver, en el menor tiempo posible, cualquier problema que alcance a afectar la satisfacción total de un cliente. El reto es que cada cliente salga con una sonrisa y la tranquilidad de saber que tomó la mejor decisión.

Para la transformación hacia una cultura de servicio se requiere que la organización cuente con los siguientes factores:

- a. *Meta estratégica.* La empresa debe establecer retos, entre ellos, el nivel de compromiso de servicio que sus clientes deben esperar de ellos. Con esto, los esfuerzos de la organización se enfocarán en poder cumplir las expectativas y poder superarlas con el tiempo.
- b. *Cultura.* La cultura surge de adentro de la organización y se convierte en la mística que impulsa a las personas a unirse para ser positivas y productivas.
- c. *Políticas.* Son reglas diseñadas para implementar ventajas competitivas alrededor del cliente.
- d. *Colaboración de procesos.* La excelencia del servicio no se da por sí sola, sino que es la integración de toda una maquinaria tecnológica y humana que trabaja en forma sincronizada para ofrecer la mejor solución final.
- e. *Aftermarketing.* Es el seguimiento que se le hace al cliente después de haberse efectuado una venta. Si existe una preocupación por el cliente, éste se sentirá satisfecho con su decisión de compra.
- f. *Empowerment.* Es la disciplina que permite que los empleados tengan la facultad de tomar decisiones inmediatas en pro del cliente.

1.5.4 Solución – Satisfacción

El producto o servicio que brinda toda empresa debe satisfacer la promesa básica que se ofrece al prospecto. El valor que recibe el cliente debe ser superior a sus expectativas ya que la publicidad y los esfuerzos de imagen que se realizan no representan del todo la vida del producto o servicio.

El primer paso en toda iniciativa de negocios es ofrecer resultados y “éstos hablarán por sí mismos” (Smith, Oscar 2002). Los resultados son los que le dan a una persona la credibilidad que necesita para crecer tanto en su trabajo como en su vida.

El segundo paso es ser diferente, que la solución que se ofrezca al mercado sea claramente percibida como diferente al de la competencia.

La mejor publicidad que puede tener una marca es la de un cliente satisfecho. “Lo que busca la imagen de contacto es crear clientes leales que recomienden la marca por medio del marketing de boca en boca: generación de buenas críticas por parte de los consumidores que llega a tener un mayor poder de influencia y convencimiento que, inclusive, una buena publicidad” (Smith, Oscar 2002:198).

“Cada cliente que uno gana, es un cliente que alguien más busca y que, además, está dispuesto a darle más de lo que uno puede ofrecerle. Lo que busca el marketing es la lealtad, y lo que la lealtad busca es el beneficio de clientes permanentes” (Smith, Oscar: 208-209).

1.6 La imagen corporativa

“Una imagen es el conjunto de significados por lo que llegamos a conocer un objetivo y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto” (Dowling,1996).

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuera la situación económica, política o social, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: la institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la *endógena* que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la *exógena* que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa (Quality Consultant).

Es en ello en lo que se centra el objetivo de la imagen corporativa de una empresa, ya que no se puede proyectar una imagen si no se cuenta con una identidad corporativa. Para la empresa Quality Consultant de La Paz Bolivia, lo primero que tendría que definirse sería: ¿quiénes son?, ¿qué hacen? y ¿por qué lo realizan?. El segundo paso sería determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno para concluir en cuál es la identidad real de la empresa.

1.6.1 Tipos de imagen corporativa

Existen dos tipos de imagen corporativa: la promocional y la motivacional.

- La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público / target (Quality Consultant).

De poco le sirve a una empresa disponer de una brillante idea si carece de la conexión adecuada con sus clientes potenciales. No sólo se trata de disponer de la mejor idea, sino de saber transmitirla a sus clientes. Por ello, la necesidad de conocer las necesidades y expectativas de la organización, en términos de su comunicación interna, para poder generar así, una adecuada estrategia de comunicación que permita satisfacer dichas necesidades y generar una identidad propia de la empresa.

Vinculando los conceptos analíticos expuestos y aplicándolo al caso específico de un instrumento de comunicación interna en un contexto universitario, podrían señalarse aquellas características deseables para posicionarlo en la comunidad en la cual está inmerso.

Cabe señalar que se realizó un sondeo de los medios impresos institucionales que utilizan otras universidades, tales como *Panorama*, publicación semanal del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey que se encarga de difundir y promover las actividades de los alumnos y la comunidad en general del Instituto y *Notiuvia*, órgano bimestral interno de la Universidad Iberoamericana, campus Puebla. Se tomaron estas dos instituciones como marco de investigación, por ser ambas universidades privadas de gran prestigio a nivel nacional y por tener una referencia tanto del Estado de Puebla, como de una institución como lo es el Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey que distribuye su periódico oficial a los 26 campus del Sistema Tecnológico y según un estudio realizado por su área de investigación, el promedio de personas que leen *Panorama* por cada ejemplar distribuido es de cuatro, tomando en cuenta que su tiraje es de 3,750 ejemplares.

De cada una de estas publicaciones se investigó cuáles habían sido los parámetros a partir de los cuales habían creado su instrumento de comunicación institucional impreso. Las características señaladas podrían sumarse a las conclusiones analíticas de los expertos en marketing:

1. La comunicación interna de una universidad debe responder a una estrategia común cuya finalidad sea ayudar a su comunidad a alcanzar sus metas. Es importante que toda publicación nazca como respuesta a una necesidad específica, que cumpla una función importante para la comunidad universitaria.
2. Para no perder efectividad en la comunicación, es necesario definir los propósitos de la publicación y el público meta para lograr delimitar el contenido y seleccionar los canales y medios a utilizar. Asimismo, deberán establecerse los resultados esperados de la publicación.
3. Para la definición de los públicos y objetivos es importante no duplicar los esfuerzos de comunicación, por lo que se recomienda a las publicaciones estudiantiles y de las diferentes áreas del campus ser medios especializados. Es decir, que cubran temas específicos del área a la que representan, así como los hechos y acontecimientos generados de las mismas y que se diferencien de las publicaciones institucionales.

4. Una vez que se determina la función, los objetivos y el público (o públicos) es recomendable definir el concepto que mantendrá el medio. Esto es importante para marcar ciertas líneas en cuanto a la forma (imagen, diseño y manejo del lenguaje) y el contenido de cada publicación.
5. La identidad de una publicación interna se define con la misión, visión y objetivos que persigue. Acorde a ello, se proyecta una imagen.
6. Cada individuo tiene una percepción diferente como lector de las publicaciones institucionales y esta percepción radica en el marketing y en la imagen de cada publicación, ya que ésta es el principal factor de diferenciación entre una publicación institucional exitosa y otra que no lo es.
7. Una publicación institucional, en términos de sus objetivos de imagen, deberá de:
 - a. Impactar. Atraer la atención del lector objetivo y hacerle saber que la publicación existe.
 - b. Diferenciarse de manera clara de las demás publicaciones internas que existan. Informar al lector del por qué se es la mejor opción para crear lealtad a la publicación.
 - c. Crear una relación de valor con el lector, crear un nexo común. La imagen debe renovarse constantemente, mantenerse fresca y sorprender a su público objetivo con ideas nuevas y soluciones reales.

- d. Tener claro que los beneficios de la imagen pueden dar resultados a corto plazo, pero los verdaderos resultados se obtienen a largo plazo.
8. La información de la publicación institucional deberá ser coordinada por el área de comunicación de la universidad y no monopolizar el discurso. Se debe involucrar a todas las áreas y promover su participación.
9. Una publicación implica costos muy altos en cuanto a la impresión y material que requiere, de manera que es muy importante presupuestar todo lo que puede requerir una publicación para su operación semestral y anual. La planeación de los gastos puede ayudar a fijar la viabilidad del proyecto y la periodicidad de la publicación.

El siguiente capítulo presentará los objetivos que persigue la Universidad y la Dirección de Comunicación Social y Difusión en términos de su comunicación interna.

El marco histórico referencial mostrará el concepto que maneja la Dirección de Comunicación Social y Difusión de la UDLA para la elaboración de su propia comunicación institucional. Asimismo, se indicará la historia, las características, la estructura y el proceso que se sigue para la publicación del boletín semanal *UDLA Informa*.