

Unidad Ejecutora:

Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales

Título del proyecto de investigación:

Políticas de Comunicación en las organizaciones de sector empresarial del partido de La Matanza. Una aproximación desde los modos de relación con sus diferentes públicos.

CyTMA 2 C2 HUM019

Programa de acreditación:

CyTMA2

Director del proyecto:

Chiavetta, Vanina Cecilia

Integrantes del equipo:

Escribano, Daniel; Diez, Gustavo; Sadoviak, Luciana; Salazar, Diego; Salgán, Carolina; Schell, Alejandro; Suárez, Emiliano.

Fecha de inicio:

02/01/15

Fecha de finalización:

30/12/16

Informe final

Sumario:

1.- Resumen y palabras clave	3
2.- Memoria descriptiva	4
2.1.- Marco teórico	6
2.8.- Referencias bibliográficas	100
2.9.- Desarrollo empírico del proyecto. Diseño del trabajo de campo	108
2.12.- Análisis cuantitativo	121
2.17.- Análisis cualitativo	199
2.18.- Conclusiones	274
Anexos	280

1.- Resumen y palabras clave

La investigación que se presenta se propuso realizar una exploración acerca de las prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por las Pymes emplazadas en el partido bonaerense de La Matanza, a partir de aspectos teóricos y prácticos en el marco del desarrollo de la materia Comunicación e Imagen Institucional de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM). El presente trabajo se corresponde particularmente con dos ejes curriculares de la materia en cuestión: el primero, referido a la relación o vínculo de las organizaciones con los diferentes los públicos y, el segundo, al marco de esa relación que se establece a partir de las prácticas de diseño, planeamiento y auditoria de comunicación organizacional. Este último eje intenta brindar y problematizar aquellas herramientas necesarias para el diseño de estrategias de comunicación institucional, tomándose en cuenta las políticas de comunicación organizacional y el diseño de proyectos, su cronología e implementación.

Los métodos que se implementaron se basaron en una propuesta plurimetodológica y las técnicas empleadas acompañaron dicha perspectiva. De esta manera, se realizó una etapa de naturaleza documental y retrospectiva y un segundo momento que se centra en un estudio de campo cualitativo. Los procedimientos de relevamiento empírico empleados tuvieron como unidad de análisis a las empresas nucleadas en la Cámara de Industria y Comercio de Matanza (CICM), entidad que desde 1953 representa al sector empresario de la industria y el comercio en el mencionado partido y se efectuó un recorte dentro de la diversidad de empresas e industrias agrupadas en la citada Cámara para componer una muestra significativa. Los resultados obtenidos permitieron el análisis profundo de las dimensiones implicadas en la experiencia como impactos directos en el propio proceso de elaboración y transferencia de la experiencia a otras unidades académicas.

Palabras Clave:

Comunicación organizacional, Públicos, Comunicación estratégica, Sector empresarial Pyme, Partido de La Matanza.

2. - Memoria descriptiva

En las organizaciones actuales, cotidianamente se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso reside en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.

El problema que se investigó a través del presente estudio es el tratamiento que las empresas del sector seleccionado le dan a la gestión de la comunicación, ya que el tema es importante y vital para este tipo de organizaciones. Al hacer una investigación documental de esta temática, a pesar de la importancia del partido de La Matanza en términos de población¹ y desarrollo económico², no se registran antecedentes de un estudio sistemático de las políticas de comunicación del sector empresarial, en términos de la definición de sus objetivos, sus prácticas y estrategias generales. Tampoco se encontraron antecedentes de análisis del perfil o los perfiles profesionales del personal afectado a las acciones de comunicación. Por lo que no estaría determinada la manera en que las empresas matanceras establecen la relación con los múltiples públicos, lo que las obligaría a implementar políticas de comunicación acordes a las expectativas que cada una de esas relaciones exige.

El análisis sistemático de los modos de relación con los públicos constituye una herramienta central a la hora de establecer propuestas que mejoren la interpretación que esos públicos hacen respecto a las organizaciones, que optimicen la capacidad operativa y que reduzcan significativamente los costos. Asimismo, permite profundizar la relación entre la Universidad y el sector productivo en la medida que los aportes teóricos de la investigación se traducen en la generación de propuestas de optimización de los procesos comunicacionales de las organizaciones afectadas. Las observaciones y los análisis realizados propician un espacio de diálogo entre el sector académico y el sector productivo en la búsqueda de un mejor desempeño comunicativo de relación con los públicos. Aquí reside la relevancia de este proyecto.

En cuanto a los objetivos se buscó establecer una primera aproximación al estado de las políticas de comunicación del sector empresarial del partido de La Matanza, sistematizando

1 Según datos del INDEC, el último censo de 2010, arrojó una población de 1.775.816

2 Según datos de 2003, en las actividades económicas del partido de La Matanza, sobresale el sector manufacturero con un valor de 2.380.086 millones de pesos, lo que le otorga una participación en el Producto Bruto Geográfico de la Provincia de Buenos Aires del 5,9 %. y una estructura del 33,7% (Fuente: Dirección Provincial de Estadística Disponible en: La Matanza en cifras, <http://observatoriosocial.unlam.edu.ar/index.php?seccion=5>

y evaluando las experiencias y prácticas de relación con los públicos de las organizaciones para avanzar en un posible modelo de gestión de la comunicación que sirva de referencia a profesionales y docentes. Además de instar al análisis de las experiencias y prácticas de relación con los públicos de las empresas estudiadas a fin de profundizar en el grado de impacto estratégico y estructural que las mismas despliegan en el interior de la organización.

Asimismo, describir y comparar las diferentes prácticas de comunicación realizadas por las organizaciones a partir de las lógicas de comunicación que las sustentan; analizar los modos de relación con los públicos que se proponen o generan a partir de la implementación de las diferentes propuestas de comunicación; detectar el sentido conversacional que cada organización genera en el marco de la relación de comunicación que cada una propone, sistematizar los modelos de identidad corporativa que se construyen a partir de las diferentes prácticas de comunicación organizacional y finalmente, caracterizar el rol del comunicador en el contexto organizacional y su adecuación a la dinámica impuesta por la experiencia.

A continuación se presenta el mencionado Marco teórico.

2.1.- Pymes en la región oeste del Conurbano Bonaerense

Lic. Vanina Chiavetta

Como fuera expresado en el resumen, el trabajo de campo se realizará en el Partido de La Matanza. Este Municipio limita con la Ciudad de Bs. As. y se ubica en la provincia del mismo nombre, dentro del denominado Gran Buenos Aires. Es el más grande del conurbano: con una superficie de 325,71 kilómetros cuadrados y un área urbana de unos 205 km², muy similar a la de la Ciudad de Buenos Aires. Según el censo de 2010, tiene 1.775.816 habitantes y considerando su área urbana solamente, la densidad poblacional es de 8.658 habitantes por km², superando la densidad media del Área Metropolitana Todo esto la lleva a ser conocida como “la quinta provincia” (Devesa, 2014).

2.1.1. Recursos económicos productivos

El 80% de locales Pymes se distribuyen entre la Zona 1 (en la región descentralizada Noroeste y Centro: San Justo, Lomas del Mirador y Ramos Mejía).

El encadenamiento productivo está inserto en el mercado interno y la mayoría de las empresas tiene bajo nivel tecnológico, escasa cantidad de personal, poca antigüedad y baja formación. La pertenencia a un grupo económico no es una característica de las Pymes del distrito.

Por otra parte, en respuesta al Plan Estratégico se prevén regiones municipales descentralizadas a través del Plan de Descentralización Municipal, cuyo fin es acercar la administración a los vecinos. Las regiones incluidas en el Plan son: Noroeste, Ramos Mejía y Lomas del Mirador. Centro, Villa Luzuriaga y San Justo. Centro Oeste: Isidro Casanova, Oeste, Villa Luzuriaga Sur, Rafael Castillo y Laferrere Oeste. Centro Este, Ciudad Evita, Isidro Casanova Este y Laferrere Este. Noreste, Tablada, Aldo Bonzi, Tapiales, V. Madero y V. Celina. Sur 1: González Catán y 20 de Junio. Sur 11: Virrey del Pino. Se destaca que la Región descentralizada N° 1 (Av. Rivadavia 13.518-Ramos Mejía) es la primera experiencia del Plan de Descentralización y la segunda, Sur 1: González Catán y 20 de Junio (Mendicoa, 2009).

En cuanto a las características productivas en porcentajes, representa: Agricultura, ganadería, 0.1; sector manufacturero, 8.7; electricidad, gas y agua, 0.1; construcción 0.4; comercio (mayor, menor), 63.4; Servicios: 12; Administración pública: 0.4; Enseñanza: 2.6; Servicios sociales y de salud, 11.3, Otros: 0.9.

2.1.2. Mercado de trabajo

El 75% de la mano de obra empleada, desarrolla sus actividades en empresas con menos de 40 trabajadores incluyendo emprendimientos por cuenta propia, siendo esta otra de las principales razones por las cuales en la presente investigación se optó por seleccionar a Pymes como Unidades de análisis.

El sector manufacturero alcanza una estructura del 34.73% y representa el 8,5% del producto sectorial provincial, mientras que en el ámbito del Conurbano, esa participación se eleva al 11,6%. De los locales económicos, el Distrito es el primero en el ranking en todo el territorio provincial.

En la Matanza, sobre el total de población aparecen las siguientes categorías ocupacionales: Sector público 16.87; Sector privado 59.43; Patrón 4.99; Cuentapropista 16.78 y Trabajador familiar, 1.93. Desde 2006, fue declarada “Capital Nacional del Calzado”, por tener la mayor concentración de fábricas de calzado y de empresas proveedoras de insumos, produciendo el 60% del calzado nacional en el Parque Industrial en Virrey del Pino y desde 2014, Capital Nacional de la Producción y el Trabajo por Ley 27.096 de la Nación.

Además, el mercado de trabajo se potencia o limita con los siguientes valores a tener en cuenta: sin instrucción primaria: 17.58; primaria completa: 56.70; secundario completo y terciaria incompleta 21.36; terciario o universitario completo 4,36. El empleo industrial tiene poca centralidad, en comparación con Conurbano.

En cuanto a la estructura de la ocupación, hay un sector de los ocupados (43,1%) que son “calificados” y/o especializados dos grupos de “no calificados” y “vendedores, empleados o administrativos” que abarca, cada uno, aproximadamente el 20% de la población ocupada. Es baja la proporción de ocupados en tareas profesionales o técnicas (6%) sobre el total. Además, el programa de Empleo Municipal procura la inserción ocupacional de jóvenes entre 18 y 25 años, mediante capacitación laboral, terminalidad educativa secundaria y realización de prácticas profesionales. Se auspicia con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la ONG española “Proyecto Local”, la asistencia técnica de la Agencia de Desarrollo Social y la Cámara Española de Comercio. El 60% de los que han participado del Programa ha mejorado su nivel de vida y ha logrado una inserción laboral en empresas de la zona. Además, los participantes son beneficiarios del programa de pasantías de ACINDAR, en convenio el Ministerio de Trabajo de la Nación y la UOM regional Matanza (Mendicoa, 2009).

Como ya fuera dicho, en el presente estudio se optó por las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Van Auken y Howard, 1993).

El interés en las Pymes como objeto de estudio, parte de la escasa o nula investigación existente en este estrato empresarial, uno de los menos explorados en el campo de la

comunicación organizacional, a pesar de que en La Matanza el 75% de la mano de obra empleada desarrolla sus actividades en pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, su condición, posición e imperativos de supervivencia las limitan para introducir en su estrategia empresarial, un proceso planificado y gestionado de comunicación corporativa; lo que supone una contradicción, si tenemos en cuenta que ésta es una estrategia que contribuye a fortalecer, promover y edificar una suerte de activos intangibles como: un apropiado clima laboral, una imagen positiva y una buena reputación interna y externa, lo que genera beneficios y retornos sociales y económicos a la organización permitiéndoles ser más competitiva.

En el desarrollo de este análisis es preciso resolver algunos interrogantes centrales que ayudarán a acotar y delimitar el alcance de este trabajo, pero sobre todo a hallar claridades que permitan llegar a conclusiones concretas:

¿Las Pymes analizadas consideran que la comunicación le agrega valor a los procesos empresariales?

¿Es la comunicación en las Pymes estudiadas, un proceso planeado y gestionado u obedece a una acción espontánea inherente a la condición humana?

Respecto a algunas de sus limitaciones, las Pymes tienen dificultades en virtud de su tamaño (Reyes, 2007):

- Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- Baja penetración en mercados internacionales.
- Bajos niveles de productividad.
- Baja capacidad de asociación y administrativa.

En nuestro país, el acceso al financiamiento se identifica como uno de los retos para su supervivencia y crecimiento. A pesar de ello, el papel de las Pymes en la economía, es central ya que generan incrementos en la producción; valor agregado; aportaciones fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, etc. y por esa razón se diseñan políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado.

Por lo dicho, por Pymes se entenderá la concepción de Robinson y Littlejohn (1981): toda organización de dimensión reducida que da lugar a un financiamiento y gestión

cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes. Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, fuera de la racionalidad administrativa o del control de gestión, es decir los recursos se controlaran a través de mecanismos informales, como pueden ser la vigilancia de los recursos por familiares o amigos.

Para ampliar su caracterización se recurre a Cervantes, Ballesteros y Hernández (2012):

1. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
2. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
3. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
4. Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
5. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
6. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
7. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
8. Necesitan ir realizando una mayor descentralización y delegación.
9. Sistemas de información con los que cuenta los cuales pueden ser adecuados y eficientes o inadecuados e ineficientes, haciéndose la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico – administrativos.
10. Posibilidad de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos,

Por otra parte, comparar las Pymes argentinas con las del resto del mundo es complicado, ya que existen distintos criterios de clasificación. Una empresa con 80 empleados es considerada pequeña por la Small Business Administration (SBA) de los Estados Unidos, pero sería mediana según las definiciones de la Argentina –en nuestro país una empresa se considera pequeña si no supera los 40 empleados – y de la Unión Europea.

Las Pymes tienen importancia en términos sociales y políticos porque su desarrollo contribuye a diversificar las fuentes de producción y de empleo, y a dar sustento a grupos y poblaciones

asentadas fuera de la órbita de influencia de las empresas de mayor tamaño. En España, las Pymes representan cerca de un 99,8% del conjunto de empresas de la comunidad, contribuyen al 65% de los puestos de trabajo y el volumen de su actividad representa un 80%. Muy cerca de Argentina, en Uruguay la estructura de empresas Pyme reparte el 84% de Unidades Económicas para Micro Empresas, 12,7% Empresa pequeña, 2,7% Empresa mediana, y solo el 0,6% para la denominada Empresa grande. Por otra parte, en el mismo país el personal que ocupan las anteriores oscila en un 25,5% para Micro Empresa, 21,3% Empresa pequeña, 20% Empresa mediana, y 33,2% para la Empresa grande (Rumbo y Sillitti, 2000).

Según el Ministerio de Industria de La Nación, en nuestro país el nivel de actividad industrial de la última década fue en promedio del 7,5% anual y triplicó el valor agregado por trabajador industrial, desde 2003. Además, durante el período se produjo una creación neta de 210 mil empresas, la mayoría de las cuales son Pymes. Entre ellas, se destaca la creación de cerca de 20.000 nuevas empresas industriales, particularmente en sectores que poseen un alto contenido tecnológico o de diseño.

Como ya fuera dicho, para la presente indagación se seleccionaron a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ya que en La Matanza representan actores centrales del modelo de crecimiento económico con inclusión social y del proceso de expansión industrial, tanto en duración como en incremento de la producción. Son un factor imprescindible en la federalización del desarrollo económico y la distribución de la riqueza ya que contribuyen significativamente a la creación de empleo y al arraigo local. Hoy el sector implica al 99% de las empresas, representa el 60% del trabajo y el 45% de las ventas totales. Este entramado Pymes, del cual el 66% tiene más de 10 años de antigüedad, destaca a la Argentina en la región. En efecto, nuestro país tiene una proporción de empresas pequeñas y medianas superior a la del resto de los países de la región, e incluso de la Unión Europea, donde predominan las microempresas. Esto muestra una estructura Pyme más consolidada e integrada a cadenas de valor.

Tabla Nº 1 - Unión Europea y América Latina (países seleccionados):

Participación en el número de establecimientos y en el empleo, según tamaño de empresa, 2010 (en porcentaje)

EMPRESAS

	Micro	Pequeña y Mediana	Grande	Total
Unión Europea	92,1	7,7	0,2	100
Argentina	81,6	18	0,4	100
Brasil	85,5	13,5	1	100
Chile	90,4	9	0,6	100
Colombia	93,2	6,5	0,6	100
El Salvador	95,4	4,4	0,2	100
Ecuador	96,8	3	0,2	100
México	95,4	4,4	0,2	100
Perú	98,1	1,88	0,02	100
Uruguay	83,4	16	0,6	100

Fuente: La Unión Europea y América Latina y el Caribe. Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. CEPAL. 2012

Asimismo, el Ministerio de Industria de la Nación, informa que el mayor desarrollo e integración en la estructura productiva de las Pymes argentinas se aprecia también en su aporte a la generación de empleo. Nuevamente, nuestras Pymes aportan al empleo total un porcentaje significativamente mayor al del resto de los países de la región e incluso algo superior al de la Unión Europea.

En la última década se crearon 210.000 empresas, en su mayoría Pymes. De las mismas, un 60% fueron generadas por emprendedores y jóvenes empresarios. Esto demuestra que el emprendedorismo se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad del sector productivo en nuestro país.

Tabla Nº 2 - Unión Europea y América Latina (países seleccionados):

EMPRESAS				
	Micro	Pequeña y Mediana	Grande	Total
<hr/>				

Unión Europea	29,8	37,2	33	100
Argentina	12,6	39	48,4	100
Brasil	18,8	33,8	47,4	100
Chile	25	38	37	100
Colombia	50,6	30,3	19,1	100
El Salvador	44	31	25	100
Ecuador	66,6	14,8	18,6	100
México	45,6	32,9	21,5	100
Perú	77,7	16,9	5,4	100

Fuente: La Unión Europea y América Latina y el Caribe. Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. CEPAL. 2012

A continuación se presentan dos criterios de clasificación muy relevantes para las empresas Pymes en Argentina. En primer lugar, el de Sepyme para el acceso a los programas públicos de promoción de la institución, y en segundo lugar, el de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para el acceso al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda.

2.1.3. Clasificación de la Secretaría Pyme y Desarrollo Regional (Sepyme)

Para acceder a los programas públicos de promoción de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) se debe tener en cuenta la clasificación MIPyME, establecida en la Resolución 21/2010 de la Sepyme. Esta clasificación adopta como criterio las ventas totales expresadas en Pesos (\$) y se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a los valores establecidos por sector en el siguiente cuadro.

Tabla Nº 3 - Tabla de clasificación de Sepyme

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
--------	--------------	---------------------	----------	-----------	--------------

Tamaño					
Micro	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Fuente: Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana

Se entiende por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del treinta y cinco por ciento (35%) de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

2.1.4. Clasificación de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para operaciones de Pymes en el Mercados de capitales

Para que las Pymes accedan al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda, la clasificación Pyme se establece en la Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Se consideran Pymes las empresas que registren hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales expresado en Pesos (\$), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, según se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla Nº 4 - Tabla de clasificación de la CNV

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña	8.200.000	20.600.000	28.000.000	8.600.000	9.600.000
Mediana	48.200.000	164.400.000	223.800.000	56.600.000	75.400.000

Fuente: Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

En los últimos dos años, las cantidades vendidas por las Pyme industriales se contrajeron en forma interanual en 5,3% y 9,5% (2013 y 2014, respectivamente), mientras que para esos mismos años en la industria en forma agregada dichas variaciones fueron significativamente menores.

En el segmento Pyme manufacturero, las actividades de Químicos y de Papel, edición e impresión reportaron crecimiento durante 2014 mientras que el resto de los sectores manufactureros (8 de 12), registraron una contracción de producción que osciló entre 5% y 24% anual. Las firmas de Madera y muebles (-20%) y de Autopartes (-24%) fueron las más perjudicadas en ese año.

Ante dicha coyuntura, el nivel de ocupación se redujo 3%, con el previo ajuste en las horas trabajadas por el personal de planta. El achicamiento del plantel laboral surge como respuesta a una sostenida caída de las ventas que no puede ser compensada con menor cantidad de horas trabajadas.

2.1.5. Las Pyme industriales de la región oeste metropolitana

La región está comprendida por los Distritos de Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz y La Matanza, Merlo, Moreno, Morón. De los 8 manchones productivos más relevantes de las Pymes del país, La Matanza participa en los 6 primeros, lo que denota la importancia del sector en el Distrito.

Cuadro N° 1 - Datos de la región Conurbano Bonaerense Zona Oeste

Productividad del trabajo (ventas/ocupados 2007/08): 152.368.
Proporción de empresas con certificación ISO: 20,6%.
Proporción de ventas invertidas (2006): 9,6%.
Proporción de empresas exportadoras (2006): 22,4%.
Proporción de empresas que han utilizado algún programa público nacional: 2,8%.
Evolución del empleo (2005/06): 4,9%.
Proporción de empresas que realizaron actividades de capacitación (2006): 62,5%.

Fuente: Fundación Observatorio Pyme

En La Matanza, el patrimonio industrial actual está constituido por empresas que sobrevivieron al doble ajuste (convertibilidad y recesión) y ante el nuevo régimen competitivo reaccionó favorablemente. Entre las ramas más dinámicas están las que durante la crisis habían experimentado las mayores caídas: textil, confecciones, calzados, metalmecánica, materiales para la construcción, aparatos de audio y video, maquinaria y equipo eléctrico para la industria automotriz (Razu, 2003)

La generación de empleo en la industria muestra un patrón de crecimiento distinto, donde las actividades que más empleo generaron fueron las que más lo habían expulsado entre el 1998 y 2002. Se trata fundamentalmente de ramas intensivas en trabajo orientadas preferentemente al mercado interno. La fuerte recuperación de la demanda doméstica desde el segundo semestre de 2003, en el contexto de un tipo de cambio relativamente proteccionista frente a importaciones competitivas, favoreció tal desempeño. La mayor parte del empleo industrial del período reciente se explica por la evolución de las ramas más ligadas al mercado interno (calzado, textiles, metalmecánica simple), estas ramas están integradas en mayor proporción por Pymes.

De todos modos, siguiendo a Rumbo y Sillitti, es posible señalar fortalezas y debilidades que en general tienen, por ejemplo:

Tabla Nº 5 – Fortalezas y debilidades de las empresas Pymes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Tienen habilidad para responder y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.</p> <p>Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.</p> <p>Sus empleados son, por lo general, muy leales.</p> <p>Despliegan mejoras con rapidez, con lo que obtienen beneficios de manera casi inmediata.</p> <p>Están muy cerca de sus clientes.</p> <p>Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una buena comunicación interna.</p> <p>Cada uno de sus miembros posee múltiples habilidades.</p>	<p>Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados.</p> <p>Les resulta difícil conseguir fondos de inversión.</p> <p>Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.</p> <p>Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.</p> <p>El sistema de calidad que operan resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes que exigen por ejemplo, la certificación ISO 9000.</p> <p>La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.</p> <p>Los presupuestos para capacitación son limitados y, por lo general, no se le presta</p>

<p>La capacitación de los empleados está focalizada en lo que se necesita para alcanzar determinadas metas.</p> <p>La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en el negocio.</p> <p>Tienen disposición a adoptar cambios en sus sistemas de información.</p>	<p>la debida atención al desarrollo personal de los empleados.</p> <p>Les resulta muy difícil integrarse a las redes creadas</p> <p>Por Internet y participar en los nuevos mercados virtuales.</p>
--	---

Fuente: Rumbo, J. y Sillitti, R. (2000) *La Administración de PYMES en mercados inestables*.

Su caracterización suele rescatar como aspectos clave:

- La propiedad familiar de las Pymes.
- La falta de planificación a medio plazo.
- La falta de renovación del personal directivo.
- La falta de interés real por la calidad.
- La falta de visión y el análisis de la influencia que los cambios del mercado producen en su situación.

Y con una Dirección guiada casi exclusivamente por el objetivo de eliminar gastos de producción, se las ofrece más caracterizadas por sus carencias que por sus fortalezas.

La administración personal o por un pequeño conjunto de propietarios, hace que la creación de estrategias y la implementación de las políticas, esté fuertemente ligada las características y atributos personales de estas personas y las decisiones se toman en un marco poco formal, espontáneo, y sin la debida asistencia de sistemas de apoyo a las mismas, y condicionadas por las posibilidades de atención, intelectuales, y aún emocionales del propietario que podría no separar debidamente las necesidades y objetivos propios de los organizacionales.

2.1.6 ¿Cuáles son los elementos clave de las Pymes?

Como en algunas ocasiones las fallas se originan en el control, se supone que éste es el elemento de mayor importancia; pero cuando la planificación resulta insuficiente, este concepto pasa a convertirse en el centro del problema. De la misma forma, cuando el nivel gerencial no encuentra la forma de motivar al personal o las comunicaciones internas son deficientes o generan conflictos, se piensa que el elemento directivo es el de mayor importancia en este proceso; asimismo, cuando no se encuentran las herramientas que permitan organizar un emprendimiento que en los cálculos previos es exitoso, pero que en la realidad no brinda los beneficios esperados, se supone que la adecuada forma de encontrar

las líneas de mando, la mejor centralización o descentralización de las tareas y el agrupamiento óptimo de los departamentos (la aplicación del concepto de “organizar”) se revelan como el talón de Aquiles de un emprendimiento brillante (Rumbo y Sillitti, 2000)

La actividad actual de las empresas se enmarca en un ambiente competitivo en el que para poder sobrevivir y crecer en el entorno empresarial, es necesario fomentar e impulsar su Comunicación. Y por su importancia para las economías nacionales, las pequeñas y medianas empresas no se pueden permitir olvidar estas actividades, claves en el desarrollo empresarial.

Las empresas se encuentran inmersas en un mundo donde los intangibles han superado la clásica visión empresarial de economía, producción y administración. Por tanto, esa clásica visión debe ser sustituida apoyándose en unos flujos de Comunicación que favorezcan el desarrollo de la cultura y la identidad corporativas, convirtiéndose en los ejes vertebradores de la gestión empresarial. Si se trasladan estos planteamientos a la pequeña y mediana empresa, este sea quizás uno de los principales problemas de las Pymes del siglo XXI: muchas de ellas aún no han abandonado los obsoletos modelos de gestión y producción orientados a satisfacer las necesidades de producción, ventas y finanzas de las organizaciones que a entender a los consumidores y a la sociedad en general.

La Comunicación debe entenderse como una herramienta estratégica para la gestión de las relaciones de las empresas con su entorno, con sus públicos; puesto que implementando estas medidas van a poder competir en los mercados desde una mejor posición. Los procesos de Comunicación en las empresas pasan a un primer plano, por ello serán desarrollados sus aspectos centrales en los capítulos subsiguientes.

2.2.- Comunicación organizacional

Lic. Alejandro Schell/Lic. Diego Salazar

En las organizaciones actuales se resalta la imperante necesidad de planificar la comunicación e integrarla en sus procesos productivos en la medida que se la considera como eje estratégico (Scheinsohn, 2009, 2011) y una herramienta que excede el papel tradicional ligado a la promoción y se orienta en la gestión global (Weil, 1992). La importancia de este proceso suele identificarse con que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando así el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.

Actualmente, es innegable la idea de que las organizaciones y las empresas se componen de personas y el denominador común que aglutina a éstas es la comunicación. De alguna manera, la comunicación está estrechamente relacionada con el conocimiento operativo (Calonje, 2004) y le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas, tanto individuales como colectivas. Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir; y sin éstas la empresa no podría alcanzar sus objetivos. Esto tampoco sucedería si no hubiese la función financiera o la función de producción. A pesar de su importancia y los avances que se han producido, “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (Libaert, 2008: 26).

Asimismo, Edgar Schein (1982) define a la organización como una coordinación planificada de las actividades de un grupo individuos, que buscan concretar un determinado objetivo explícito. Esta necesidad de coordinación en pos de un logro, convierte a la comunicación en uno de los pilares fundamentales a la hora de pensar una organización, puesto que sus miembros crean una representación de sus prácticas conjuntas a través del discurso. De hecho, como afirma Niklas Luhmann, todos los sistemas sociales están en esencia formados por comunicación ya que esta última es una operación provista de la capacidad de la auto observación (Arriaga, 2002). Así, Mario Krieger sostiene que es el discurso organizacional “el principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad (2002: 201). Se puede afirmar, entonces, que el estudio de la comunicación organizacional permite hacer visibles las prácticas de realiza una organización.

Al respecto, los modos de observar la comunicación de las organizaciones han sufrido una serie de cambios en las últimas décadas, en la medida en que la realidad de las organizaciones actuales volvió inoperantes los modelos de comunicación dominantes durante gran parte del siglo XX. Los cambios en la comunicación organizacional se dieron tanto en la dimensión comercial orientada a la promoción como en la dimensión institucional.

En efecto, como señala Carlos Sotelo (2004), entre 1945 y 1970, la práctica de la comunicacional organizacional estuvo caracterizada por la aplicación de la filosofía del *goodwill* o buena voluntad. Inspirado en las políticas exteriores de los países luego de la Segunda Guerra Mundial, este modelo buscaba a través de los programas de comunicación, generar confianza en la sociedad. Como resultado, “las organizaciones desarrollaron muchas actividades de carácter filantrópico, con las que mostraban con las que mostraban en rostro amable de la entidad: actuaban de mecenas de las artes y de la cultura, promovían actividades educativas, apoyaban causas humanitarias y estrechaban lazos con la comunidad local” (Sotelo, 2004: 45).

Pero a partir de los años setenta, este modelo de comunicación institucional según la filosofía de la buena voluntad entró en crisis. El surgimiento de los movimientos sociales y las asociaciones civiles, sumado al debate respecto al rol de las empresas en la sociedad y las crisis económicas de mediados de esa década generaron diferentes grados de presión frente a una práctica comunicacional de relaciones públicas que siempre fue considerada por los directivos como secundaria (González Herrero, 2009).

Por otro lado, la comunicación orientada a la promoción de los productos y servicios también sufrió cambios paulatinos pero determinantes. En términos generales, el paradigma tradicional de la comunicación imperante en las organizaciones se basaba en la identificación de ciertos elementos componentes de un modelo lineal de comunicación. Simplificándolo, el modelo resultante es el siguiente: "Emisor → Mensaje → Receptor". Si uno de los elementos falta, el proceso comunicacional no se lleva a cabo (Krieger, 2002).

Como puede verse, esta concepción de la comunicación organizacional es deudora de las premisas de las teorías de la *speech communication*, lo que estableció formas que se centraron en la transmisión de información (Capriotti, 2009). En estos modelos, la comunicación es considerada como un producto del modelo organizacional, en sintonía con el de gestión basado en el binomio "orden-control" en una estructura piramidal propia del modo de gestión fordista de producción y no el resultado de la misma. Por el contrario, Paul Capriotti propone pensar a la organización como el resultado de las prácticas de comunicación imperantes. De esta manera, son las políticas de comunicación la fuerza motora del cambio en las organizaciones.

Al mismo tiempo, en el plano de la comunicación externa, el modelo comunicativo estuvo caracterizado por una lógica *top down* (de arriba a abajo), fuertemente influido por los modos de comunicación de los massmedia. Durante la década de 1960, el crecimiento sostenido de la producción sumado a la recuperación en los niveles de consumo luego del período de guerra y el desarrollo de los medios masivos de comunicación, potenciaron el modelo de comunicación publicitaria dentro de un modelo que a grandes rasgos se conoce como marketing masivo, en el que se vendían productos masivos y estandarizados a una masa de compradores también estandarizada (Schultz, 2007).

Don Schultz junto a otros autores, coincide en que esa lógica *top-down* comenzó a ser reemplazada a partir de los cambios sociopolíticos y económicos que experimentaron las organizaciones comerciales y la sociedad en general a partir de mediados de la década de 1970 (Chaves, 1989; Costa, 2004). No obstante, tal necesidad de cambio comenzará a ser asumida de manera paulatina a lo largo de las dos décadas siguientes, sobre todo a partir de la década de 1990 (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999). Como detalla Annie Bartolí (1992)

los cambios referidos tienen que ver con dinámicas de comunicación interna y la resignificación del papel de los recursos humanos en la productividad de la organización. Para esta autora, el personal de una organización comienza en este período a ser percibido como vector de comunicación de notoriedad, por lo que debe ser incluido en el proyecto institucional de manera efectiva.

2.2.1. Comunicación comercial y comunicación institucional

La comunicación de una organización gira en torno a dos aspectos fundamentales, que tienen que ver con el ser económico y con el ser social de la misma. El ser o sujeto económico se refiere a la captación de recursos que permitan ser sustentable y rentable por medio de la persuasión o comunicación comercial; mientras que el ser o sujeto social implica la aceptación de la actividad de la organización por parte de los diferentes públicos. Tal como sostienen Amado Suárez y Castro Zuñeda “la comunicación de sus actividades y de su inserción en la sociedad a la que pertenecen supera el alcance de los mensajes comerciales” (1999:70).

Por lo dicho, las diferentes técnicas de comunicación corporativa³ se pueden agrupar en comunicación comercial y comunicación institucional (Capriotti, 2009) y este agrupamiento obedece a los fines u objetivos que impulsan las diferentes formas en las que una organización proyecta mensajes. Esta disociación se presenta a los fines enunciativos pero de acuerdo a Capriotti “en los últimos años se impone la visión de una comunicación holística e integrada” (2009:38). En el marco de la presente investigación, se realiza esta separación entre comunicación comercial e institucional debido a que el agrupamiento permite dar cuenta de las prácticas comunicativas que puedan estar más orientadas al aspecto comercial en relación al discurso institucional. En este sentido, Capriotti (2015) señala que uno de los “lineamientos estratégicos” de la “política de comunicación” de la identidad de una organización, consiste en la “diversificación comunicativa”, es decir que la decisión estratégica implicará definir el balance entre la comunicación comercial y la comunicación institucional.

Desde Capriotti (2009) se seleccionan los criterios para diferenciar la comunicación comercial de la comunicación institucional:

- Lenguaje/discurso.

³ Paul Capriotti (2009) reúne a la comunicación comercial y a la comunicación institucional como integrantes de la comunicación corporativa o la comunicación global y holística de una organización, entendida esta como un corpus.

- Objetivos que persigue.
- Públicos a los que se dirige.

Tabla Nº 6 - Diferencias entre la comunicación comercial e institucional

	Comunicación Comercial	Comunicación Institucional
Lenguaje/Discurso	La organización se presenta básicamente como un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno competitivo.	La organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los Públicos conozcan los productos y/o servicios de la organización, sus características, aspectos distintivos y sus beneficios. • Generar credibilidad y confianza hacia los productos/servicios de la organización, obteniendo una reputación favorable para los mismos. • Obtener el uso o consumo de los productos y/o servicios de la entidad, y el mantenimiento en el tiempo de dicha relación o intercambio (la fidelización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los Públicos conozcan la organización, que sepan sus valores, sus principios, su forma de actuar y las aportaciones que realiza a la comunidad. • Generar credibilidad y confianza hacia la organización, obteniendo una reputación de fiabilidad y respetabilidad de la organización en cuanto tal. • Obtener la aceptación e integración social de la compañía, que los Públicos la consideren un miembro "útil" para la sociedad y la integren como un individuo más.
Públicos	<p>Grupos implicados en el proceso de elección y/o compra o consumo de productos o servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Prescriptores • Compradores • Influenciadores • Distribuidores y Proveedores • Etc. 	<p>Grupos que pueden afectar el funcionamiento y el logro de los objetivos a nivel corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • La Comunidad Local • Medios de Comunicación • Entidades Gubernamentales • Inversores y Accionistas • Etc.

Fuente: Branding Corporativo (Capriotti, 2009: 43)

Las técnicas comúnmente asociadas a cada una de estas dos dimensiones de la comunicación corporativa son:

Tabla Nº 7 - Principales técnicas utilizadas en la comunicación comercial e institucional

	Comunicación Comercial	Comunicación Institucional
Técnicas	Publicidad, ventas, promoción, merchandising, congresos y exposiciones, <i>sponsoring</i> , entre otros	Relaciones con la prensa, publicidad institucional, relaciones con el gobierno, relaciones con la comunidad, patrocinio y mecenazgo, entre otros

Fuente: elaboración propia

2.2.2. Comunicación organizacional desde el rol profesional

Respecto al rol del profesional afectado a la comunicación organizacional, Daniel Scheinsohn (2011) establece la necesidad romper con los modelos de intervención vigentes referidos a los modelos de “servicios expertos” y “médico-paciente” para pasar a una mirada global que ligue a las políticas de comunicación con las políticas directrices de la organización generando un todo indivisible. Para este autor, la gestión de la comunicación, entendida en su dimensión estratégica, hace necesario contar con habilidades que exceden las prácticas particulares de una profesión determinada y que tienen más que ver con la capacidad de generar flujos de conversación entre posturas en principio diferentes.

Scheinshon recuerda en su más reciente publicación que “La organización ES comunicación” (2014:27). La organización se construye a sí misma desde su discurso y desde su relación con las subjetividades de los públicos y es quien dice ser, pero también es lo que los públicos perciben como realidad subjetiva. En suma, la organización es lo que los públicos perciben y esto que percibe tiene consecuencias que pueden ser positivas y/o negativas respecto de la organización y su misión. En este sentido, la comunicación brinda este marco de posibilidades, o en términos kantianos, brinda las condiciones de posibilidad del *ser* de la entidad en su vinculación con los públicos.

En la medida de que el contexto se complejiza y las organizaciones se abren a su entorno, también se diversifica la idea de público. En lugar de un público masivo, comienza a pensarse en “públicos” particulares (Capriotti, 1999). El resultado es que la comunicación va extendiendo su lugar en las políticas de las organizaciones en la medida en que se produce un paulatino achatamiento en el modelo organizacional diferente al tradicional esquema piramidal (Lengyel, 2000). Los medios sociales, las tecnologías digitales y los cambios fundamentales que a su vez propician en la manera en que se producen y comparten las

opiniones, obligan, una vez más, a redefinir el modo en que se realiza la gestión de las organizaciones (Vacas, 2010; van Peborgh, 2010; Shelton, 2013).

Los avances ponen también a disposición de las organizaciones numerosas aplicaciones tecnológicas que impactan directamente en cuestiones estratégicas como la satisfacción y fidelización de los clientes; la imagen en los diferentes públicos; la eficiencia operativa y la reducción de los costos, entre otras (Fumero Reverón, 2010; Capriotti, 2009 b). En consecuencia, la incorporación de las tecnologías comienza a integrarse a la totalidad de los procesos de negocio y no reducirse a determinadas áreas.

Entonces, cabe preguntarse qué modelo de organización propone esta sociedad informacional globalizada de la actualidad. Para Manuel Castells una respuesta posible es la “empresa en red”, ya que: “las organizaciones de éxito son aquellas capaces de generar conocimiento y procesar información con eficacia; de adaptarse a la geometría variable de la economía global; de ser lo bastante flexibles como para cambiar sus medios con tanta rapidez como cambian sus fines, bajo el impacto del rápido cambio cultural, tecnológico e institucional; y de innovar, cuando la innovación se convierte en el arma clave de la competencia” (Castells, 2001: 226).

Para Castells, el mecanismo organizativo de la economía global se fundamenta en el concepto de red. Hacia allí las empresas, aun cuando se expresen en formas culturales diversas, se encaminan inexorablemente.

Frente a esta diversidad de perspectivas y acciones de comunicación posibles, es necesario retomar la definición del perfil del encargado de implementar las prácticas comunicación. Durante los años ochenta del siglo XX, la comunicación organizacional comienza a alcanzar cierta madurez en la medida que no sólo las organizaciones privadas con fines de lucro asumen su dimensión comunicativa de manera natural y necesaria, sino que tales prácticas alcanzan niveles de profesionalización en todo tipo de entidades, como las administraciones gubernamentales y las organizaciones sin fines de lucro (Sotelo, 2004). Para Justo Villafañe, el responsable máximo de comunicación es el encargado no sólo de coordinar los diferentes planes de acción sino que debe, ante todo, atender a la imagen corporativa, es decir, la percepción que el público tiene de las acciones de la organización, que comienza a aparecer como un vector estratégico diferencial y vital (1999). Los objetivos comunicacionales suelen estar, de esta manera, determinados por el establecimiento de una imagen positiva que permita una ventaja de diferenciación competitiva acorde a los objetivos estratégicos que cada organización se propone (Chaves, 1989; Costa, 2003; 2004; Caprotti, 2009). Se empieza a hablar del capital reputacional y de activos intangibles del valor agregado que ejerce la comunicación que supera al valor económico en términos de inventarios de

existencias de mercaderías, instalaciones, etc., sino que se entiende a la marca como síntesis de atributos que se construyen por medio de la comunicación ampliada (acción de comunicación y conducta corporativa).

Esta imagen corporativa o de marca, está conformada por un conjunto significativo de asociaciones que hace que los públicos se formen un criterio valorativo de la organización, sus productos y/o servicios (Ávalos, 2010). Como tal, se encuentra en la mente de los públicos si bien es un activo competitivo de vital importancia para las organizaciones. Su gestión exige una articulación efectiva de acciones de comunicación que abarquen la mayor cantidad de instancias de la vida organizacional posibles (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999). Dentro de esa concepción integrada de acciones de comunicación, la mirada de las organizaciones ha ido virando paulatinamente hacia las particularidades, gustos, hábitos y consumos culturales de los públicos con los que entran en relación (Schutz, 2007).

Dada la multiplicidad de variables que actúan sobre los procesos de formación de imagen, no es fácil determinar con precisión el campo de implementación de acciones concretas que el cargo traería consigo. En este sentido, Grunig y Hunt (2000) han definido al director de comunicación como sinónimo de director de Relaciones Públicas, al que definen como un profesional que debe planificar y dirigir de manera sistemática el programa de relación con los diferentes públicos, al tiempo que asesoran a la dirección y toman decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Daniel Scheinsohn (2011) coincide en la cercanía que debe tener el director de comunicación con la alta dirección en la medida en que las decisiones de comunicación afectan de manera directa a las decisiones de estrategia corporativa. El autor señala que la posición que debe ocupar el comunicador organizacional es de puente entre la conducción o la cúpula directiva que toma las decisiones en lo que hace al negocio o actividad de la organización (qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace, por cuánto, etc.); y las áreas operativas o “estrategia organizacional” (Scheinsohn, 2014:4). Por lo que Scheinsohn entiende que el estratega comunicador trabaja transdisciplinariamente en los márgenes internos de las organizaciones, abriendo “espacios de diálogo y construcción” (2014:15) entre las diferentes áreas (de conducción y operativas como finanzas, producción, legales, recursos humanos, relaciones públicas, etc.), y operando en la “realidad institucional” (Chávez, 2005:25).

En suma, en la actualidad, la comunicación en el ámbito de las organizaciones se inserta en la cúspide de la dirección y se relaciona de manera directa con las estrategias globales. No puede ser considerada como un departamento específico o particular (si bien operativamente deba ocupar un área específica dentro del organigrama). Aparecen involucradas competencias que no pertenecen de manera exclusiva a ningún campo disciplinar en

particular pero que necesita una mirada que articule y englobe las acciones de manera estratégica.

Hay que resaltar una vez más que tal cuestión no puede resolverse con una multiplicidad de acciones de comunicación inconexas y aisladas, cada una con un modo estratégico particular. Se hace necesario, un pensamiento estratégico comunicacional global que permita articular las diferentes acciones tácticas en pos de un objetivo global y trascendental (Scheinson, 2009, 2011). En este sentido, la comunicación no se reduce a una acción táctica, como tampoco es un área particular de acción. En la medida que las organizaciones entran en vínculo en diversos juegos de relación, es necesario la presencia de un eje estratégico que dote de coherencia a la construcción que de sí mismas, hacen las organizaciones. El área de comunicación debe actuar de forma transversal en toda la organización, en cada punto de contacto de la organización con cada uno de sus públicos⁴ internos y externos, implicando a otras áreas como recursos humanos, marketing, dirección general, etc.

Por su parte, si bien se investiga cómo funciona la comunicación en las organizaciones, este trabajo no incluye estudios de clima organizacional, sino solamente para los efectos que se puedan necesitar en esta investigación y los temas de identidad, cultura, comunicación e imagen son abordados desde la perspectiva que sirvan al objetivo de este trabajo ya que son parte vital de la comunicación estratégica.

Los procesos de comunicación organizacional se encuentran orientados a la generación de vínculos estables y positivos con los diferentes públicos. En su accionar cotidiano, las organizaciones entran en relación con un número determinado de individuos con los que establecen una relación determinada a partir ciertos intereses particulares (Capriotti, 1999). Esto implica que las organizaciones no tienen un solo público al cual comunicar sino que tienen tantos públicos como intereses generen en aquellos que entran en relación con ellas. Esta idea, significa, además, que cada organización tendrá sus públicos particulares y, si bien las categorías de público pueden coincidir, las características particulares de cada uno tendrán una especificidad tal que requerirán de acciones acotadas y especializadas.

La idea de pensar los públicos de una organización a partir de los intereses que surgen de sus relaciones posibles, vuelve complejas al mismo tiempo, a las acciones de comunicación posibles y necesarias. Al tiempo que las direcciones de las organizaciones van tomando conciencia sobre el escenario de relación múltiple al que están sujetas, la comunicación adquiere un estatus diferente en cuanto a la estrategia general de la gestión. De esta manera, se vuelve cada vez más necesario contar con un eje que permita establecer una fuerza contraria a la dispersión, tanto operativa como discursiva, a la que están sometidas las

⁴ Este concepto será desarrollado detalladamente en el Capítulo siguiente.

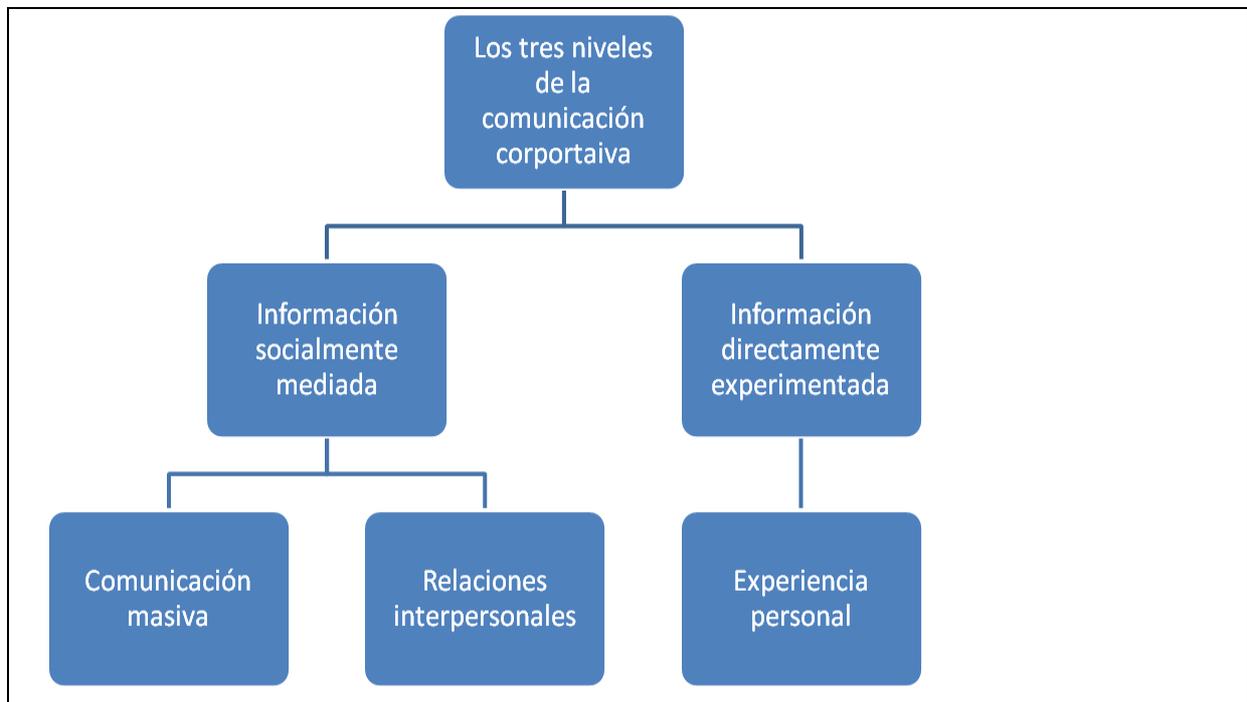
organizaciones. Es la comunicación la que permite determinar un lenguaje común tanto dentro como fuera de la organización que permita establecer un rumbo de acciones coherentes (Weil, 1992). La gestión de esta unidad al mismo tiempo diversificada es un trabajo en equipo en el que tiene un lugar predominante la estrategia general de la organización, los responsables de marketing, los recursos humanos pero también todos los departamentos implicados (Costa, 2004).

Como herramienta aliada de la gestión de la organización, la comunicación debe superar una visión estrictamente táctica y acotada a determinadas instancias específicas (ligadas a los productos y las marcas, por ejemplo) para articularse en una gestión global desde una lógica estratégica (Scheinson, 2009). Desde esta perspectiva, la comunicación en las organizaciones no es potestad de un determinado sector sino que debe estar presente en todos los aspectos de la vida organizacional, puesto que son las acciones de toda a organización las que se ven afectadas a la concreción de los objetivos ya no comunicacionales sino generales.

La atención e interpretación que los públicos hacen de las organizaciones con las que entran en relación no se agota en acciones de comunicación consideradas dentro del ámbito de la notoriedad que tiene a la voz corporativa como agente privilegiado. En el análisis teórico de los procesos de circulación de sentido en medios masivos debe complementarse con los procesos de interpretación y resignificación que se producen en las audiencias, a partir del boca a boca, amplificado en la actualidad por los medios sociales en red. El marco analítico lo constituyen las premisas de la teoría del *two-step-flow* de Elihu Katz y Paul Lazarsfeld, en las que la relación entre los públicos se vuelve significativa en los procesos de comunicación e influencia, a partir de dinámicas complejas de adhesión, identificación, comunicación y persuasión (Monzón, 2000; Wolf, 2004; González R., 2011). Desde el modelo de influencia propuesto por primera vez por Katz y Lazarsfeld, se pueden abordar los modos de producción, participación y relación posibles a partir de los medios sociales y los soportes tecnológicos digitales. Al mismo tiempo, las tecnologías de la comunicación en red permiten que los influenciadores interactúen de una manera diferente que como ocurría en los modelos anteriores, interactúan unos con otros, cooperativizando el mensaje que es compartido en varias etapas hacia múltiples direcciones simultáneas (Baro, 2012:16). Este modo comunicacional se relaciona con la idea del funcionamiento al modo de enjambre (en inglés el término es *swarming* y si bien se lo relaciona con ciertas tácticas militares puede aplicarse a una multiplicidad de fenómenos, entre ellos el organizacional) y es el que permite generar la motivación, la oportunidad y la capacidad necesarias para establecer y mantener relaciones de colaboración mutua.

Según Capriotti (2009) la organización comunica su identidad y, en consecuencia, es percibida por sus públicos a través de tres niveles de la comunicación corporativa según el siguiente esquema:

Figura N° 1 Los tres niveles de la comunicación corporativa



Fuente: Adaptado de Branding Corporativo (Capriotti, 2009: 46)

La comunicación mediada incluye la información que llega a los públicos desde los medios masivos de comunicación, pasando por los comentarios de sus familiares, amigos, colegas, etc.

En cuanto a las experiencias personales, la información proviene de la interacción directa de la organización con individuos que desarrollan la vinculación en diferentes órdenes y roles dentro de la sociedad. La información es consecuencia de la relación que se produce a través de todos los puntos de contacto: atención al cliente, servicio técnico, gestión de prensa, autoridades, etc.

De esta manera, la gestión de la comunicación organizacional, no radica en establecer un plan de comunicación con objetivos particulares sino, más bien, establecer un modelo estratégico que propicie la generación de acciones de comunicación tendientes a la concreción de objetivos globales (Scheinsohn, 2011). Implica atender a todas las dimensiones de la actuación organizacional sin atar la mirada a una perspectiva particular de una acción táctica determinada. Puesto que la interpretación valorativa que los públicos

forman de la organización, al mismo tiempo, no depende de manera exclusiva de las acciones de la organización en términos de causa y efecto (Chaves, 1989).

La comunicación de una organización cualquiera, se considera estratégica si la conducción determina previamente sus Políticas de Comunicación en virtud de lo que Capriotti denomina los lineamientos estratégicos de comunicación (2015). Toda comunicación que no se desprenda necesaria, consecuente y coherentemente de las políticas generales de comunicación, es una comunicación de nivel táctico y corre riesgos de fluir de manera descoordinada y proyectando una identidad desintegrada.

Esto será lo que se tratará de determinar si ocurre en las empresas estudiadas.

2.3.- La comunicación institucional de las organizaciones y sus públicos

Lic. Diego Salazar

Tratar la cuestión de la comunicación institucional en la presente investigación, conlleva inexorablemente a la indagación del concepto de públicos y de su relación e importancia, dentro del análisis del estado del desarrollo de la comunicación.

Chaves (2005: 25) entiende que existen “dimensiones intrínsecas y universales de actividad institucional”, entre las cuales encontramos la dimensión denominada realidad institucional que opera por medio de “un conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social”. Las organizaciones se comunican por medio de elementos objetivables, siendo vehículos de mensajes explícitos y, al mismo tiempo, atravesados por valores subyacentes generando a la vez mensajes implícitos. Por este motivo, el autor sostiene que “la comunicación institucional es la dimensión semiótica de la realidad institucional”. El mensaje comunica determinados significados connotativos más allá de los denotativos. El mensaje denotativo corresponde a un primer nivel de la comunicación, es el aspecto concreto y explícito. Por su parte, el plano de la connotación, será el mensaje recibido puesto en contexto. En este sentido, los públicos reciben los diversos mensajes de la organización y realizan un proceso de connotación de estos mensajes y que aludirán a una serie de representaciones mentales que se vincularán con la identidad institucional. De esta manera, la comunicación de una organización proyecta su identidad en los públicos en todos y cada uno de los mensajes a través de la comunicación propiamente dicha y de la conducta corporativa. Manucci señala: “el entorno de las organización es una trama de significados que emerge de las relaciones con (y entre) los diferentes públicos” (2008:60). En este sentido, el autor sostiene que la tarea del comunicador será intervenir y gestionar esos posibles significados dentro de esos espacios en los que la organización y sus públicos interactúan (2008).

Desde las teorías de la comunicación, existe un axioma planteado por Watzlawick, Hemlick y Jackson (1985: 50) por el cual “es imposible la no acción”, en consecuencia, “es imposible no comunicar”, incluso el no pronunciar palabra alguna es un acto de comunicación, entonces el carácter ontológico de las organizaciones es el sujeto comunicante. El *ser* plantea la idea de acción constante. Al respecto “La comunicación no es una actividad opcional, o específica de cierto tipo de entidades, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda forma de organización social” (Chaves, 2005:27). Al respecto de este párrafo, la comunicación es una constante y sucede más allá de la voluntad de los líderes de las organizaciones, y esta comunicación es un vehículo constante de mensajes que pueden y serán interpretados por diversos individuos, en diferentes ámbitos y variedad de orígenes sociodemográficos y culturales; por lo que la interpretación de estos mensajes explícitos, implícitos, voluntarios e involuntarios, directos e indirectos adquirirá sentidos diversos.

En este sentido, Scheinsohn (2011:39) asegura que “las organizaciones se constituyen por su interacción con el entorno a través de las *redes conversacionales*” que configuran su relacionamiento y su marco de posibilidades. Según Scheinsohn⁵ las organizaciones con y sin fines de lucro son “sistemas sociales”. El término *sistema* engendra la idea de una relación interna de diferentes elementos que interactúan para cumplir un fin; *social*, porque las organizaciones se componen de personas y se relacionan con el entorno (otras organizaciones) en un intercambio constante de información: bienes, servicios, datos, etc. En este sentido, “Si no hay personas no hay organizaciones” (Scheinsohn, 2011:91).

2.3.1. El relacionamiento de las organizaciones

“Si los profesionales de las relaciones públicas tuvieran que centrar sus mensajes en un único público, como un ente monolítico homogéneo, su trabajo sería mucho más fácil...” (Wilcox, Cameron, Xifra, 2012. 285). En la cita anterior, los autores hacen referencia a que en toda sociedad, la comunicación de las organizaciones fluye a través de grupos heterogéneos de personas y organizaciones. Esta heterogeneidad presenta complejidades principalmente a los intereses de estos grupos respecto de las organizaciones y viceversa. Capriotti (2009) y Scheinsohn (2011) comparten esta postura al señalar que al tratarse de la problemática de los grupos de interés, se debe hablar de públicos y no de público, ya que “entre cada organización y cada público se configura un vínculo particular” (Scheinsohn, 2011:163). Entonces la estrategia de comunicación debe pensarse para que los mensajes sean comprendidos por un universo heterogéneo de grupos de interés. Amado Suárez y Castro Zuñeda afirman al respecto: “cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un

⁵ “Desafío de la comunicación en las organizaciones” Conferencia en Universidad de Belgrano, 11 de junio de 2015.

único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente. El término audiencia no es adecuado para definirlo, porque remite únicamente a aquellos que están dispuestos a escuchar, y es un hecho que, aun involuntariamente, cualquiera puede resultar testigo de los actos de la empresa, y convertirse así en público eventual de ella” (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999:32)

La premisa de máxima para cualquier comunicador organizacional se convierte en un axioma de la comunicación, que lo podemos parafrasear de la siguiente manera: sin públicos es imposible que una organización pueda subsistir y ni siquiera existir, ya que ésta depende del suministro de recursos de todo tipo: materias primas, dinero, tecnología, mano de obra, etc. La bibliografía consultada (Ferrari y França 2011, Manucci 2008, Scheinsohn 2008, Capriotti 2008, Amado Suárez y Castro Zuñeda 1999, Matilla 2011, Van Riel 2012) da cuenta de la existencia de varios tipos de públicos con los que las organizaciones se vinculan de manera directa o indirecta, voluntaria e involuntariamente, regular o potencialmente. A efectos de analizar la relación entre organizaciones y públicos recurriremos a bibliografía específica de disciplinas como relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras.

2.3.2. Hacia una definición del concepto de público

Scheinsohn define al concepto público como “un agrupamiento artificial de personas llevado a cabo por la empresa, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que mantiene” (Scheinsohn, 2011:164). Por su parte, es histórico el concepto de Edward Freeman (Ferrari y França, 2011) que plantea el término stakeholder como aquellos grupos de interés que mantienen una relación constante con la organización. Según los autores que referencian a Freeman quien acuñó el término en la década del ´60, tanto las organizaciones como estos públicos en particular, los stakeholders, tienen el poder y la capacidad de afectarse mutuamente. Dentro de estos colectivos de personas y organizaciones se destacan: Empleados; Accionistas; Consumidores y Comunidad.

No obstante el listado anterior, y dependiendo de la actividad de la organización y/o proyecto de comunicación, pueden involucrarse además: Medios de comunicación; Órganos de gobierno; Grupos de presión y activistas, entre otros.

Respecto de la clasificación anterior, resulta pertinente citar una vez más a Amado Suárez y Castro Zuñeda cuando mencionan: “Un público parece conformarse a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, que no tienen que ser permanentes: basta con que una coyuntura los convoque para que un grupo se erija en público” (1999:33).

El contexto actual de desarrollo de la comunicación institucional, requiere identificar previamente los mapas de públicos que serán objetivo de los programas de comunicación. La identificación de los públicos permitirá tener una visión de los grupos de interés con los

que la organización se deberá relacionar proactivamente o monitorear su evolución y comportamiento, qué grupos están latentes, qué grupos son influenciadores, detractores, etc. Un mapa de públicos es una red de colectivos que interactúan con la organización y que están enlazados al tejido social. Los miembros de estas redes de contactos son personas y organizaciones que no actúan de manera homogénea ni estanca, sino que están en constante movimiento, sobre todo teniendo en cuenta que su configuración puede modificarse como consecuencia de la liquidez de las relaciones y los múltiples canales de comunicación que vinculan a las organizaciones con sus públicos. Un consumidor puede tener el rol de funcionario público, periodista, etc. En cada rol, este individuo tendrá diferentes intereses convergentes o divergentes con la organización. Se ilustra el concepto de mapa de públicos con el siguiente esquema de Amado Suárez y Castro Zuñeda:

Figura Nº 2 - Públicos y audiencias especializadas



Fuente: Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999: 32)

Asimismo, Ferrari y França afirman que los públicos tienen sus propios objetivos, expectativas e intereses que no siempre son convergentes con los propios de las organizaciones: “El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos” (2011: 115). En este sentido, Scheinsohn (2011) destaca que el origen de toda relación es el interés de cualquier naturaleza que la posibilita. Es decir, la sola existencia de una organización conlleva a su interacción con diversos grupos de personas y/u organizaciones, que en algunos casos puede ser positiva y en otros conflictiva. Parte del trabajo de un comunicador organizacional será entonces identificar y clasificar a los diversos grupos. En las últimas décadas, se ha acentuado esta actividad de identificación y

clasificación de públicos, por la emergencia de más y más grupos, cada vez más informados, y en consecuencia más activos.

Asimismo, Scheinsohn sostiene “el vínculo es un activador de la comunicación estratégica” (2011: 165) y que se traduce básicamente en el análisis de la relación y la adaptación de los mensajes de la organización con cada grupo de interés. Al respecto, Manucci señala: “las unidades de significación más importantes que comparten organización y públicos surgen de la interacción y de la experiencia cotidiana de sus relaciones” (2008:60). En este sentido: “Si los públicos surgen del proceso de interacción mutua entre una organización y los individuos, lo que definiría la existencia de un público en cuanto tal sería la interacción específica que haya establecido la organización con su entorno para su adaptación e integración” (Capriotti, 2009:81-82).

Finalmente, la cuestión del análisis de los públicos es un fenómeno, que propio del ejercicio de la comunicación institucional, las relaciones públicas, la comunicación corporativa, se encuentra dentro del paraguas de la comunicación externa e interna de las organizaciones de todos los sectores de la economía.

Las organizaciones se relacionan con su medio, del que obtienen recursos no solo materiales sino que además recurren a la sociedad en busca de recursos humanos y de licencias sociales que les permiten operar. El presente desarrollo dentro de la investigación en curso, ofrece lineamientos teóricos que permitirá obtener un análisis de cuál es el recorte comunicativo de las organizaciones con su universo de públicos (incluyendo a los stakeholders) como práctica comunicativa, es decir, determinar cuáles son los grupos de interés con los que las organizaciones efectivamente se comunican de forma voluntaria y por medio de qué prácticas, para colaborar en el establecimiento de modelos predominantes de comunicación.

El análisis de los diversos grupos de interés de las organizaciones en la presente era de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), resulta prioritario, tal como señala Capriotti “investigar cómo se forman los públicos, [...] nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización” (2009:69) estos grupos, y el autor además sostiene que esta identificación permitirá estudios de los procesos de recepción e interpretación de mensajes. Parafraseando a Van Riel, la identificación de estos grupos que tienen intereses particulares y la construcción de vínculos efectivos con cada uno de ellos, genera protección para la organización “contra detractores” y atrae “inversores, empleados con talento y clientes” (Van Riel, 2012: 245).

Lo expuesto en este capítulo, suministra conceptos que permitirán la identificación de los mapas de públicos que efectivamente se estén desarrollando en la comunicación institucional de las organizaciones analizadas.

2.4.- La cultura de las organizaciones y su identidad

Lic. Gustavo Diez

Las organizaciones poseen una serie de principios básicos que son compartidos y aceptados por la mayoría de los individuos. Esas pautas de carácter general reciben el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa y constituyen “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 1999: 147).

En este sentido, Leonardo Schvarstein define a la cultura de una organización como “una construcción social invisible a la dinámica cotidiana de la tarea percibida como *eficaz y productiva*, mientras se desarrolle dentro de las fronteras del espacio físico que le dedica a la elaboración y desarrollo del Producto y/o Servicio (Privado o Público) por el cual fue creada” (Schvarstein, 1992: 29).

Así, Schvarstein, amplía este concepto de “construcción social” desde la invisibilidad de los procesos que le dan este status cultural, afirmando que las organizaciones son lugares “virtuales” que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador externo.

Esta observación externa está teñida por las construcciones teóricas individuales que no necesitan convalidación práctica concreta de las afirmaciones que sostienen estos observadores. La validez de las certezas que explican las dinámicas internas que suponen las características propias de la cultura de la organización, se certifican por sí mismas dentro de sus propias matrices subjetivas. Estas matrices, entonces, se revitalizan dentro de esa virtualidad que evita la necesidad de confirmaciones empíricamente observables en la realidad cotidiana de la Organización.

De esta manera, existen en el ideario de los observadores externos a las Organizaciones, tantas construcciones culturales de organizaciones como percepciones incontrastables con la realidad concreta y observable, que no requieren registro tangible de sus aseveraciones.

En este sentido, la imposibilidad de aprehensión directa de la presencia de todos los “otros” que confluyen en la Organización, implica la supremacía de categorías perceptuales y su necesidad de procesos de comunicación internos que den cuenta de esa elaboración sistémica atravesada por valores y normas que concretan la cultura de la organización.

Estas categorías perceptuales validan la vigencia de estos valores y normas que se utilizan para construir una realidad específica y que “dará un orden de primacía y orden clarificador de premisas y certezas de comportamientos aprobados y convalidados por la Dirección de la organización que facilitarán su desarrollo y fluidez natural entre los miembros de la organización” (Krinsky, 2001: 78).

Estos valores culturales corresponden a la categoría de “preceptos”, que son códigos de reconocimiento, categorías conceptuales significativas que recubren un campo específico del contexto organizacional y garantizan el orden dentro del mundo de la organización.

Entonces, la cultura abre una distancia entre lo real y la realidad que presenta la idea de “organizaciones que se transforman en un conjunto ordenado y estructurado que permiten la fluidez de la construcción del concepto cultural” (Krinsky, 2001:18). Una cultura que transita y atraviesa cada movimiento de la organización y oscila permanentemente entre lo que creemos saber de ella y lo que realmente “es”.

Esta estructura invisible se consolida desde el orden rector del “signo” que circula naturalmente dentro de la organización, y de esta manera, permite el ingreso al mundo “significante” que le da “cuerpo ideológico” al comportamiento naturalizado de la organización. Tal como sostiene Schvarstein “La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde dentro, una puesta en escena del orden simbólico que vive en la dinámica de vinculación interna de sus miembros, y da espacio de desarrollo a esta cultura. La interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que estos asignan significados a lo que allí acontece. Y estas interpretaciones están regidas por las categorías perceptuales que ese orden simbólico instaurado, instituye” (1992: 56).

Del mismo modo, Edgar Schein (1988) señala que la cultura organizacional se puede entender de diferentes maneras: 1) como identidad social (como fuerza restrictiva o impulsora), 2) como producto aprendido de la experiencia grupal, 3) como el resultado de un proceso continuo de integración interna en tiempo y espacio y de adaptación al contexto.4) como conjunto de presunciones compartidas. Y desde este entendimiento se puede encontrarle funciones específicas a su existencia: 1) Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno, 2) Comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales, 3) En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas, 4) Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.

Por lo que Cultura Organizacional es “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto,

dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1988: 12).

Las organizaciones, entonces, incluyen en su versión productiva, no solo el desafío de pensar, crear y cuidar el bien/producto que pone al servicio de la comunidad para su bienestar y desarrollo; sino también, el constructo de un proyecto social interno que transforma su realidad cultural y se consolida dentro de una misma organización y se distingue de otras.

En este sentido, Stephen Robbins también entiende necesaria esta distinción entre organizaciones, a partir de los detalles de su propia cultura, “transmitir una sensación de identidad a los integrantes, facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales y se alcance un bien superior de producción destinado por el vínculo” (Robbins, 2009, 87).

En este sentido, para Daniel Scheinshon, la cultura cumple con tres funciones generales: función de integración, función de cohesión y función de implicancia de la persona (1998). En su función integradora, la cultura se orienta a la búsqueda de consenso de los miembros hacia la filosofía corporativa. Facilita la medición de resultados, establece criterios para medir resultados y orienta el comportamiento colectivo. La función de cohesión se relaciona con la asunción de un conjunto que determinan el sentido de pertenencia con respecto a la organización. Ese sentido de pertenencia es el facilitador de la tercera función mencionada por Scheinsohn, de implicancia de la persona en la medida que exista una coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la organización y el de la persona. Esta implicancia de la persona se relaciona con la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y de la misión que la organización se ha fijado.

Asimismo, Pascale Weil (1992) confirma esta expectativa compartida de producción (de un bien/producto, más el constructo de un proyecto social interno), afirmando que pasar de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago) a una concepción basada en un proyecto orientado al desarrollo del vínculo (yo soy aquello que hago por usted) con “propios” y “extraños”, es la de confirmación de los motivos por los cuales se explica el valor práctico sociocultural de cualquier Empresa, si la entendemos como espacio de desarrollo de personas en situación de aprendizaje en contacto con otros, diferentes e integrados a un mismo Proyecto.

Base de confirmación, entonces, de un proyecto que incluye expectativas de realización superadoras de una versión de su propia identidad, medida simplemente en términos de “creadores de servicios / productos”.

En este sentido, las empresas abandonan su *status* de simple productor (de servicios y/o cosas) para presentarse como los sujetos realizadores de un proyecto y, como tales, se

convierten en emisoras de mensajes, valores y preceptos que superan la idiosincrasia tradicional esperada de la organización. Ya no es una “fábrica” sino que se concibe además (adquiriendo una conciencia de sí misma) como la inspiradora y realizadora de una misión particular, como un miembro más de la comunidad a la que pertenece (Weil, 1992).

Su discurso interno ya no es solo comercial, sino que es de orden social y político dirigido a la comunidad interna a la que aspira sumar miembros con ideales culturales “similares” que deseen pertenecer a su bandera. Y esos ideales culturales trascienden las fronteras de expectativas de solo rentabilidad económica.

Estos ejercicios internos de producción de simbología propia e inequívoca de cada organización, legitiman la presencia de cada integrante de esta comunidad específica y obligan al conjunto de la organización a respetar una raíz, por la que los antiguos y nuevos miembros se reconocen y validan.

Entonces, la organización es vista no solo como “persona moral y sujeto pensante de su producción” (Flores, 1996: 54), sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno y lo interpela con el objetivo de convocar públicos (internos, externos y deseados) que se identifiquen y apropien su esencia.

Es en este contexto, donde es necesario distinguir y valorar la “divisa” que define el espíritu y ánimo propio de la organización. La Organización actual se presenta cada vez más como una sociedad humana completa convertida en “persona moral”. Posee una “conciencia”, una “identidad”, un “cuerpo”, un “espíritu” e incluso un “alma”. En concreto, una identidad que le es propia.

Una cultura que permite que observemos su “corazón” e iniciar un diálogo nuevo con la comunidad que la rodea para ofrecerse competitiva en términos utilidad práctica concreta a las necesidades de su Sociedad, en el ejercicio de defensa y consagración de los valores que creó y persigue.

En este sentido, la relación entre culturas corporativas y competitividad organizacional exige la comprensión de los sistemas de significados compartidos por los trabajadores (la cultura organizacional), sin la cual resulta improcedente cualquier modificación y adecuación organizacional en búsqueda de productividad.

Así, la buena o mala administración se mide por el grado en el que se logran los objetivos perseguidos por el sistema socioeconómico en que se actúa. La administración no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr un fin: satisfacer necesidades humanas a través de productos y servicios. El grado en que logre hacerlo en forma productiva es también un problema social y en este sentido, no hay empresa privada, todas son públicas.

Además, las organizaciones son instituciones formadas por seres humanos al servicio de seres humanos, que se auto-renuevan no sólo modificando viejos conceptos, sino buscando nuevos puntos de vista diferentes.

Los valores determinan estrategias administrativas, pues la acción es concordante con el pensamiento “sentido”, es decir, con aquello que se cree haber percibido, aunque la percepción diste mucho de la realidad. Esta aseveración hace referencia al planteamiento de Edgar Schein sobre la existencia de (mínimo) tres subculturas en una organización. Ellas son:

- subcultura en línea, que busca lograr que el trabajo se realice, dando prioridad al trabajo en equipo y las comunicaciones;
- subcultura ingenieril, que busca lograr el diseño de mejores productos, equipos y procesos, dando prioridad a la automatización;
- subcultura ejecutiva, que busca lograr el mayor rendimiento financiero, dando prioridad al manejo de los recursos económicos y financieros (Krieger, 2002).

Y dentro de este esquema de subculturas internas de la Organización, Daniel Denison sostiene que “se afirman desde un cuerpo sólido y preciso como una cultura organizacional que es el sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente. Y definen las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)” (Denison, 1991:69).

2.4.1. La cultura de la organización y los valores emergentes

En este contexto, Joan Costa (2009:194) destraba el modelo tradicional de las empresas industriales del siglo pasado y nos presenta a un nuevo mundo muy parecido al que Schvarstein y Weil describen. Para este autor, las empresas de hoy son una de las células de la enorme red en el mundo de los valores emergentes y ya no es posible abordarlas solo desde sus activos, su administración, el capital y la producción (Costa, 2009). Ahora los circuitos de desarrollo del nuevo paradigma que este autor propone son claramente estratégicos: Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen. Los dos primeros (Identidad y Cultura) definen el éxito de los demás.

La cultura es el producto de la Identidad precedente que da origen a la organización y la Comunicación que es el vehículo de su construcción.

¿Quién es la Organización? Es su Identidad. ¿Qué dice? Es su Comunicación. El resultado de la ecuación entre ambas construye su cultura a través del tiempo. La cultura es uno de los tres circuitos estratégicos, junto a la Identidad y la Imagen.

Según Joan Costa, los vectores organizacionales estratégicos del nuevo paradigma del siglo XXI tienen como eje central la cultura (cómo es), la identidad (quién es), la comunicación (qué dice), la acción (qué hace) y la imagen (qué es para mí), como principal activo de una organización, que permanece en la memoria social, es medible y sustentable. Para que realmente sea positiva, debe destacar los puntos fuertes del proyecto institucional, integrando la política de imagen al management de la organización.

Todo se refiere a qué hace, qué dice y qué piensa la organización. Y para eso necesita construir y validar canales de comunicación que permitan su circulación y, luego, la diferenciación respecto de otras organizaciones. En este contexto presentado por Costa, es importante aclarar que el cómo es más importante que el qué.

Lo que la empresa hace, ya sea vender productos o servicios, no es en sí mismo distintivo, porque todos sirven para lo mismo, y es por esto que son productos y servicios substitutivos unos de otros, es decir, alternativos. Casi podríamos decir, genéricos.

Pero lo decisivo es el acto de elegir, la decisión. Y lo que determina la elección no es aquello que es común a un tipo de producto o de servicio, sino exactamente lo contrario: lo que es singular. La singularidad se comunica, obviamente, pero antes, se produce. Es en el hecho singular del hacer y del comunicar, (el cómo) cuando lo que ha sido hecho (productos, objetos, servicios) adquiere significado y valor. El cómo es subsidiario de la cultura organizacional, y ella transforma el quién y los qué en Personalidad y Estilo corporativos: componentes cualitativos de la identidad.

Así, “La identidad es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, se extiende y está presente en todas las manifestaciones, propiedades, producciones y actuaciones” (Costa, 2009: 78). Es la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas, constituye un “sistema” y será la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo interno y externo.

Por otra parte, Costa (2009) confirma la idea de la invisibilidad de los “hilos” de esta construcción cultural que también menciona Schvarstein. Sí son conscientes y existen estos hilos invisibles (dentro de la diversidad de sus componentes), se pueden explicar las vivencias y experiencias como satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o a una empresa) e incluso imagen, como una certidumbre que incluye esta clase de valores.

De hecho, la imagen pública, la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la Empresa. Esta ligazón es función de la “Identidad Corporativa”. Lo nuevo, es la toma de conciencia de que existe una cultura y su utilización como elemento de diferenciación o de movilización.

Hoy, la comunicación hace de la cultura, no un resultado sino un material para crear, para respetar, para modificar y para compartir.

En general, es el producto de empresas que crecen por incorporación y fusión de otras entidades que no comparten las mismas formas de funcionamiento cultural, los mismos valores, las mismas prioridades de ejecución social. Para gobernar entidades tan dispares, hacerlas funcionar en sinergia y constituir las en “grupo” y sostener el “edificio social”, la empresa debe velar por ser un Proyecto. Es decir, una comunidad comprometida en la acción emprendedora conjunta y en el estímulo de la pertenencia y de las referencias comunes.

El individuo que conoce estas reglas internas, posee la clave de su posicionamiento en la Empresa. Las reglas internas poseen un rol pedagógico eficaz puesto que permiten, en un espacio de tiempo muy corto, que los nuevos colaboradores se familiaricen con el “espíritu de la Casa” y adquieran reflejos para que se adapten fácilmente como miembros de la comunidad. La comunicación, en este caso, se alía a la formación.

En esta misma línea, Marcelo Krynski (2001) apoya la necesidad de la formación como instrumento clave de consolidación de Cultura dentro de la Organización. De hecho, entiende que la función del Gerente, Supervisor o Mando Medio, es fundamental para mantener el “espíritu de la Casa” y los valores que deben sostenerse desde estos roles fundamentales. Y previene sobre los malestares que puede provocar en la Identidad de la organización, el hecho de que los Roles encarcelen el criterio fundamental del líder como “defensor” del aspecto creativo que necesitan las organizaciones de sus jefes para mantener ese hilo cultural que debe identificar a toda organización. Al respecto dice, que en nuestra educación tradicional en los distintos niveles (primario, secundario, terciario, universitario y/o de postgrado) no aprendimos a tomar decisiones sino que la mayoría fuimos agentes pasivos que recibíamos de un profesor o de un libro una cierta información que luego teníamos que repetir para aprobar los exámenes. Esa manera de estudiar nos fue moldeando maneras de pensar que nos prepararon más para “una vida predecible” que para una vida en incertidumbre. Por ejemplo, el profesor explicaba un problema y luego nos tomaba otro muy similar en el examen. Ya estábamos construyendo desde esta época el Modelo naturalizado de constitución cultural que luego se replicaba en las organizaciones tradicionales mencionadas por Weil.

Aprender la cultura de la organización es mucho más que obtener información. Aprenderla tiene que ver con poseer una capacidad de acción diferente a la que teníamos disponible antes de ingresar a ella. Aprender esta cultura es tener la capacidad de obtener resultados que antes estaban fuera de nuestro alcance, si manteníamos los valores culturales de la organización anterior en la que prestamos servicios. Lo único que no cambia es el cambio:

siempre está presente y nos muestra, a una velocidad acelerada, que nuestras prácticas se vuelven obsoletas rápidamente mientras resistimos a entender e interpretar la nueva cultura a la que nos estamos incorporando. Mucho más difícil es apreciar su Identidad y sopesar la de quienes se incorporan a ella para compararla con la propia y buscar la coincidencia. Pertenecer a esa Organización, también significa hacer este balance entre los “valores culturales” propios y los de la Organización a la que me incorporo como colaborador.

Las competencias que no quedarán obsoletas en este contexto de principio de siglo tan cambiante, serán las capacidades de aprender, desaprender y re-aprender; cada vez que los valores de las organizaciones se fortalezcan más o incluyan otras organizaciones a su “Grupo Empresario”.

Sin embargo, los miembros de las organizaciones han sido entrenados para saber, para retener información y no justamente para aprender. El gerente que se incorpore a una nueva organización, necesita tener a la mano una reflexión que le permita cambiar sobre la marcha sus patrones de pensamiento y facilitar el cambio en su nueva organización y permitirse seguir adquiriendo más información y herramientas que lo ayuden a valorar la nueva cultura a la que pertenece.

La cultura del liderazgo dentro de la cultura de la empresa para crear valor, se basa en estar abiertos a declarar “quiebre” en forma permanente por comportamientos propios y por tendencias ajenas que afectan la propia competencia para consolidar los valores culturales y la identidad de su propia empresa (Krinsky, 2001).

Los recursos humanos son el sostén de estas claves culturales imprescindibles para su trascendencia en el tiempo y sustentan, desde la invisibilidad práctica, una cultura e identidad propias que no pertenecen a coincidencias paralelas con otras corporaciones o empresas, aunque luzcan similares.

Finalmente, la Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización ya que las pautas de conducta influyen de forma decisiva no solo en la manera en que los miembros valoran y juzgan a una organización sino que, a nivel externo, para los demás públicos de la entidad, aquellos que forman parte de la organización son la organización misma, y sus los valores y creencias son los de la organización, “por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad” (Capriotti, 2009: 25).

Estas definiciones conceptuales referidas a la Cultura e Identidad, inciden ostensiblemente a la hora establecer un Modelo de Comunicación Institucional programado que evite la urgencia natural de los Directivos de la Empresa por “descubrir” cuáles son los motivos por los cuales les resulta evidente hacer “cambios internos” no previstos en la dinámica de su Organización

por eventos tampoco previstos que afectan el crecimiento y desarrollo de la Empresa y se desconoce la génesis y evolución de los problemas que impiden estos dos objetivos (desarrollo y crecimiento).

Tener registro permanente de la evolución y consolidación de los valores culturales y la identidad que la define, es tarea central de una gestión formalizada y permanente de un modelo de comunicación Institucional que vele por la observación, interpretación y diseño de acciones efectivas internas en este campo, que colabore eficazmente en el mercado externo al que aspira conquistar, mantener y acrecentar. Como lo confirma Costa (1995), estos valores culturales e identidad definida, deben tener una posibilidad permanente de conjugación profunda con el tipo de comunicación e imagen que cada Organización desea para su presente y futuro.

La inclusión de los conceptos de cultura e identidad corporativas en la presente investigación de análisis de las prácticas de comunicación de las Pymes en el partido de Matanza, busca dar cuenta de los modos en que se conjuga la filosofía corporativa con la cultura organizacional, a la hora de establecer un plan de comunicación orientado a la relación con los diferentes públicos de la organización.

Como quedó establecido en los párrafos anteriores del presente apartado, la identidad de las organizaciones es la fuente natural para el establecimiento de un proyecto superador de la mera producción de servicios y/o cosas. La presentación de la organización como sujeto realizador de un proyecto requiere de la fuerza homogeneizadora de la identidad, entendida de sus dos dimensiones complejas, filosofía y cultura organizacional.

La identidad corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización en la medida que orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización (Capriotti, 2009); de ahí su importancia a la hora de analizar sus formas de comunicación.

2.5.- Diseño Gráfico e Identidad Corporativa

Diseñadora Gráfica Carolina Salgán

El diseño de una marca y el sistema que la acompaña es la base de la identidad corporativa. Trata no sólo la representación gráfica de la identidad de la empresa, sino también cualquier tipo de contacto que ésta tenga con sus posibles consumidores.

El elemento principal es, sin dudas, la marca que, a modo de firma al final de un documento legal, asegura la calidad del producto adquirido y, en consecuencia, la calidad de la entidad que lo produce.

El presente capítulo intenta aproximar elementos para comprender la importancia del diseño corporativo a partir de lineamientos estratégicos, no librados a la creatividad gráfica. La elección de los elementos o recursos visuales con los que cuenta el creativo para armar un discurso visual será el resultado de un análisis previo dentro del marco del marketing estratégico.

2.5.1. Una definición del área

Jorge Frascara (1988), en su libro “Diseño Gráfico y comunicación” advierte que el significado del término “diseño gráfico” está sujeto a una larga serie de interpretaciones.

En este contexto se usará la palabra “diseño” para referirse al proceso de programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de factores y elementos con miras a la realización de objetos destinados a producir comunicaciones visuales. La palabra diseño se utilizará también en relación con los objetos creados por esa actividad.

Por lo dicho, el verbo diseñar se usará en relación con el proceso mencionado y no como sinónimo de dibujar, aunque esta acción pueda a veces ser parte de ese proceso.

La palabra “gráfico” califica en este marco a la palabra diseño y la relaciona con producción de objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos. Dicho esto, entonces, gráfico no significa dibujos, grabados, figuras, grafismos ni ornamentos, como puede ser el caso en otros contextos.

Entonces, “Diseño Gráfico” es la acción de concebir, programar proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos específicos. El diseñador gráfico trabaja en la interpretación, el ordenamiento y la representación visual de mensajes. Su sensibilidad para la forma debe ser paralela a su sensibilidad para el contenido.

El aspecto más esencial de la profesión no es el de crear formas, sino el de crear comunicaciones, teniendo tres ejes su profesión:

1. Método: diseño

2. Objetivo: comunicación

3. Campo: visual

2.5.2. Breve reseña histórica

El primer indicio de marca viene de la cultura mesopotámica (1990 A.C.) que, por su actividad comercial y económica, tuvo una urgente necesidad de identificación visual.

Buscando la manera de señalar y dar identidad a sus contratos y documentos, los mesopotámicos crearon los sellos cilíndricos que poseían imágenes e inscripciones talladas en relieve en una piedra redonda; cuando eran presionados en las tablillas húmedas de arcilla quedaban estampados en bajorrelieve. Este hecho dio comienzo al desarrollo de la marca. Además de una firma personal, los sellos implicaban status; en un principio representaban imágenes de reyes o criatura míticas, con el tiempo el diseño se tornó más estilizado y heráldico.

Para Enric Satué (1994) y también para John Murphy y Michael Rowe (1989) los artesanos, en épocas feudales, identificaban sus producciones con una imagen icónica. Así, un ceramista identificaba sus vasijas imprimiendo una marca en el barro húmedo, en la parte inferior. Entonces, se supone que el símbolo (imagen de marca) nació antes que el logotipo (nombre de marca).

Con la Revolución Industrial comenzó la fabricación a gran escala y esto trajo la necesidad de crear marcas comerciales como indicadores de origen y calidad. Sin embargo la utilización masiva de marcas data de pocos años atrás.

A principios del siglo XX los avances tecnológicos en materia de industrias y comunicaciones permitieron la masificación de productos de consumo. Los refrescos Coca Cola y Bass Beer, los copos de avena Quacker, el jabón Sunlight, las películas Kodak y los cheques de viaje American Express son ejemplo de ello.

Pero la auténtica explosión de las marcas comerciales radica en los últimos cincuenta años en que los medios de comunicación, como la televisión, y el rápido auge de las industrias secundarias y de servicio tuvieron un importante crecimiento.

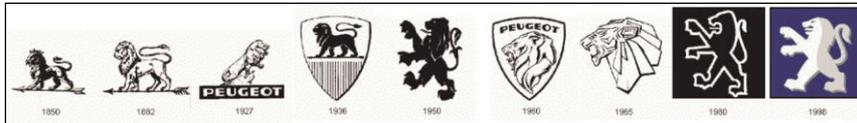
Los astilleros, las minas de carbón, las represas hidroeléctricas y los altos hornos industriales no necesitan instalar sus marcas en la misma escala que las empresas de comidas rápidas y/o preparadas, las compañías de tarjetas de crédito o las empresas de telefonía móvil.

En síntesis, en principio las marcas eran escenas realistas, y como tales, el naturalismo, la narración descriptiva y la teatralidad formaban parte de su figuración. Toda esta retórica de lo cotidiano sublimado, hacía a las marcas comprensibles e incluso entrañables. La fantasía por su parte, dio vida a la mascota Dibendum, de Michelin, un ser antropomórfico hecho de neumáticos.

Con el correr de los años, las marcas fueron mutando en busca de mayor personalidad y de una nueva fuerza señalética a través de la síntesis.

A continuación se muestran tablas con evoluciones hacia la síntesis de diferentes marcas.

Figura Nº 3 - Evolución de la marca hacia la síntesis.



Fuente: Imagen de elaboración propia. Material extraído de <http://noticias.coches.com/historia/la-historia-de-peugeot/9404>

Figura Nº 4 - Evolución de la marca hacia la síntesis.



Fuente: Imagen de elaboración propia. Material extraído de <https://www.16valvulas.com.ar/la-estrella-de-mercedes-benz-cumple-100-anos/>

Figura Nº 5 - Evolución de la marca hacia la síntesis.



Fuente: Imagen de elaboración propia. Material extraído de http://www.lorenzoshakespear.com/images/banco_galicia/banco_galicia_1.jpg

2.5.6. Identidad

La necesidad tribal de mostrar un mismo origen y pertenencia a un determinado grupo, originó que los integrantes de la tribu se pintaran de determinada manera para distinguirse de otros grupos.

La firma o signature surge como expresión individual de una persona concreta. Forma parte de su identidad y de la imagen proyectada como así también la escritura, su estilo.

El nombre, la firma, el sello, el monograma son signos identificatorios, es decir remiten a la identidad de las personas.

La palabra identidad proviene del latín *Identitas-atis*, que significa ídem: lo mismo y las siguientes son algunas de sus distintas acepciones:

-*Identidad*: es calidad de idéntico.

-idéntico: lo que en sustancia y accidentes es lo mismo que otra cosa con que se compara.

En filosofía y lógica: principio de identidad: la total igualdad entre dos cosas. A primera vista sólo puede afirmarse esta relación entre una cosa y ella misma.

Por otra parte, la identidad es una propiedad cualitativa, inherente e intrínseca de los individuos o grupo de individuos y objetos. La cultura es parte de la identidad del grupo humano que conforma a una sociedad, la distingue de otras sociedades.

Asimismo, el núcleo básico constitutivo de la sociedad es la familia. Estas se distinguen entre sí por su espacio familiar que tiene características que le confieren identidad propia. Cada individuo que la conforma tiene elementos biológicos y naturales, conscientes e inconscientes que constituyen esas características únicas y particulares que las proyecta a través de su imagen. La imagen proyectada es percibida por el otro que la decodifica, la comprende e interpreta y la carga de significación constituyendo una característica más de su identidad.

2.5.7. Identidad Visual Gráfica

Para Joan Costa, la identidad visual gráfica es una propiedad cualitativa de la pieza gráfica y es el diseñador gráfico el encargado de obtenerla, a través de la selección intencionada de datos y elementos gráficos, en la búsqueda de la coherencia entre contenido y forma, por medio de los cuales logra la máxima representación de la comunicación.

Esta representación visual es lo que llamamos *Pertinencia*, cuando la forma corresponde al contenido y es pertinente al objetivo comunicacional propuesto.

Esta comunión entre contenido y forma constituye la identidad visual de la pieza. La representación por medio de formas visuales son los Rasgos Pertinentes materializados de la identidad de la pieza gráfica.

Cuando un diseñador gráfico elige la familia tipográfica para construir el logotipo de su cliente, en su mente ocurre exactamente lo mismo. Decodifica, en cada fuente, “tradición”, “frialdad”, “elegancia”, “coloquialidad”, “amenidad”, “severidad”... y contrasta el resultado con el “talante” estratégico de su cliente. ¿Qué debe saber para no equivocarse de fuente? Dominar a la

perfección aquellos códigos culturales “de matiz” y conocer perfectamente la personalidad de marca de su cliente.

La función de la marca gráfica corporativa no es subyugar al receptor sino identificar al emisor; y sólo a través de esta identificación verosímil, convincente, puede incidir en la persuasión del público. Se trata de una transcripción de lo verbal a lo visual: en la imagen gráfica debe percibirse el talante corporativo de su dueño. La marca corporativa es una firma auténtica y autenticadora.

Para lograr esta transcripción, hay que ser un intérprete culturalmente representativo de la sociedad en que vive y un intérprete agudo del perfil estratégico de su cliente. Un director de *casting* gráfico, cuyo cerebro almacena la mayor cantidad posible de paradigmas, o sea, cadenas asociativas socialmente vigentes, y registrar matices de sentido en cada rasgo gráfico. Y su sensibilidad debe hacerlos entrar en acción en el orden y combinación precisos. Identificación es personalización. Y personalizar no es hacer algo singular sino algo pertinente a la personalidad. La identificación será singular sólo si la singularidad forma parte de esa personalidad.

2.5.8. Tres generaciones en el diseño corporativo

Norberto Cháves (2015) hace referencia a tres instancias dentro de la historia del diseño corporativo y habla de una transformación del acto de concebir la identidad visual: de la creación de marcas gráficas a la gestión integral de la comunicación y la imagen.

1) La prehistoria de la identidad corporativa se sitúa en la creación de marcas gráficas.

La actuación se centra en el logotipo que individualiza y atrae, obra como sujeto visual de la publicidad, como rostro del producto, y poco más. El diseño de logotipos, práctica frecuente todavía hoy, es la manifestación contemporánea de aquella era “prehistórica”. Y suelen ser agencias de publicidad - pequeñas y grandes - quienes siguen asumiendo este servicio; aunque hoy con la competencia de un personaje más propio de la segunda época: el estudio de diseño gráfico.

2) La segunda era la marcan los “Manuales de Identidad Corporativa”. Se trata de crear unos signos y controlar su “aplicación” tan exhaustivamente como se pueda. Es en esta etapa se institucionaliza el concepto de identidad corporativa e inicia su andadura como tema de gestión regular de las organizaciones.

3) La tercera era corresponde a la generación del marketing estratégico y el posicionamiento corporativo y, por lo tanto, a las comunicaciones integradas.

Es otro salto cualitativo importante, horizontal y vertical: ya no se diseña “en directo” sino a partir de la previa definición de estrategias de identidad, políticas de denominación y marca, diagnósticos de comunicación y programas de cobertura global. El “manual” ha quedado como una pieza más dentro de un operativo más complejo, y las respuestas comunicacionales en todos los campos dependen de lineamientos estratégicos expresos de la empresa, no librados a la creatividad de los servicios finales.

Este servicio sólo lo demanda un mercado sometido a condiciones de competencia extremas y, fundamentalmente, concebidas como tales por una dirigencia de última generación, para la cual la identidad corporativa ya no es un mero diferenciador comercial pues asume un rol importantísimo en el posicionamiento institucional y estratégico.

Consecuentemente los proveedores de servicios tampoco son los mismos: comienzan a surgir los consultores estratégicos en identidad, comunicación y posicionamiento como una especialidad distinta del marketing. Y, en los servicios finales (diseño, publicidad, arquitectura, etc.), comienzan a aparecer perfiles más sofisticados, entrenados en la participación en elencos multiprofesionales y disciplinados a las voces de mando de la estrategia.

El posicionamiento estratégico exige como mínimo cinco requisitos fundamentales:

- *Alta calidad comunicacional*: un buen sistema de identificación corporativa debe ostentar una alta calidad genérica, es decir satisfacer los estándares más altos de la cultura gráfica.
- *Máxima pertinencia*: significa que la identificación debe respetar los paradigmas sectoriales e individuales de la organización un alto ajuste semántico y retórico. Un laboratorio químico no es una cadena de comidas rápidas y una universidad no es un restaurante.
- *Larga vigencia*: la identificación estratégica no es “de época” o coyuntural. Es definitiva. Un cambio de identidad corporativa cada tres años no indica dinamismo sino ausencia de claridad estratégica. Un sistema de identidad corporativa de larga vigencia, o sea de permanente actualidad y envejecimiento cero, sólo es producto de unos servicios profesionales de alta especialización en identidad, no limitado a la cosmética corporativa.
- *Versatilidad*: un logotipo que nace como pura expresión de las exigencias comerciales inmediatas difícilmente subirá a la comunicación institucional ni resistirá todo tipo de soporte. Y mucho menos podrá generar un sistema de marcas que permita absorber el crecimiento corporativo horizontal y vertical.

- *Integralidad*: un abordaje parcializado sólo garantiza grietas por las cuales se perderá parte de la identidad gracias a comunicaciones no encuadradas en la estrategia.

Estos parámetros de alto rendimiento son los indicadores denominados “tercera generación” en los programas de identidad corporativa.

2.5.9. Marca

Cuando se habla de marca se utiliza la palabra con distintos sentidos: “Dejó marcada la página”, “estaba la marca de su pie en la arena” o “¿Vamos a tomar una Coca?”.

Tomando estos tres ejemplos, en todos la marca establece una comunicación voluntaria o involuntaria, pero que habla de un referente en ausencia, según nuestro ejemplo: de un libro, una persona o una bebida. Es decir, la marca representa algo más de sí misma, sustituye a otra cosa evocándola, señalando su ausencia. La marca es signo.

La palabra marca es utilizada corrientemente y el diccionario la define de la siguiente manera:

-Instrumento con que se señala una cosa para diferenciarla y denotar su calidad. / Señal hecha en una persona, animal o cosa para diferenciarla de las demás o denotar pertenencia. / Distintivo, signo o señal que el fabricante añade a sus productos para identificarlos. (Enciclopedia Salvat)

La marca es un signo socialmente reconocido que asociamos a determinadas instituciones o empresas y que remite a objetos de uso, producto o servicios como restaurantes, gimnasios, comestibles, indumentaria, perfumes, etc.

Actualmente, y en muchas ocasiones, llamamos a los objetos no por su nombre genérico sino por nombre de mercado, por su signo comercial.

Se dice “Coca” refiriéndonos a una gaseosa, “Paty” por una hamburguesa, o Bayaspirina por un analgésico.

Se individualiza de otros similares ya sea por preferencia, por conocimiento previo de la calidad y garantía que ofrece el producto o la empresa que lo fabrica o por “moda” o influencia de una persistente y amplia campaña promocional.

El hombre de hoy desde pequeño puede reconocer y elegir un determinado producto por su marca, por su signo comercial.

Para Adrián Frutiger “... *En la economía moderna toda persona es considerada como consumidor. Nuestro entorno se encuentra abarrotado de bienes de consumo y todos ellos señalados por el signo-marca...*” (2015).

2.5.10. Aspecto Semiótico de la marca

Todo significativo, incluida la marca, lleva potencialmente la presencia de lo significado. La marca lleva a lo que ella significa funcional y psicológicamente, a su vez a la memoria o a la experiencia que tenemos de ella.

No sólo designa sino que comunica, más rápida y más constantemente que otras clases de mensajes. Así, la marca se va cargando de atributos.

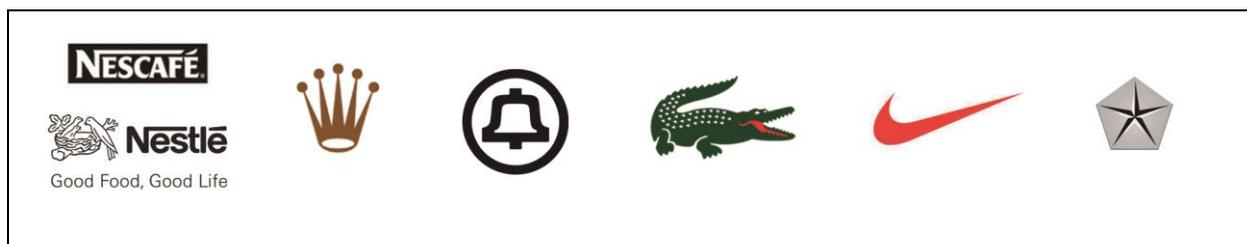
Ej. Nescafé - Café - Nestlé - Alimentos - Suiza - confianza - etc. y con ello deviene un signo asociativo mucho más complejo y activo de lo que su simplicidad formal puede aparentar a simple vista.

Hay también otro factor importante de asociación entre la marca icónica y la cosa representada o evocada: es la capacidad de ser nombrada con una palabra del lenguaje corriente. La corona de Rolex, la campana de Bell Telephone, el cocodrilo de Lacoste y hasta la pipa de Nike. No es lo mismo que cuando una empresa decide dar un nombre a su propia marca comercial como es el caso de Bibendum (mascota de Michelin) o de Pentastar (estrella dentro del pentágono de Chrysler Corporation)

La espontaneidad con que un campo social otorga a una figura gráfica un determinado nombre, aun cuando no sea éste el representado (Nike) implica una asociación inmediata y fuerte y más duradera en la memoria que cuando no se puede nombrar.

La marca nombrable se convierte en un mensaje no impuesto porque emerge espontáneamente en el público y de doble dirección: se incorpora a la memoria gestáltica y cromática y, al mismo tiempo, a su memoria verbal.

Figura Nº 6 - Marca



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

2.5.11. La marca como método mnemotécnico

Si la marca es un signo-estímulo, es decir, un signo asociativo e inductivo, también es al mismo tiempo un signo memorizante.

La facultad memorizante de la marca como grafismo resulta de los siguientes factores:

- *la originalidad*: temática o de concepto. Factor de personalización y diferenciación
- *la denotación*: o lo que la marca expresa de forma inequívoca. El método descriptivo ofrece todas las garantías cuando se trata de marcas que se pretenden explícitas, figurativas.
- *la connotación*: ¿qué evoca? ¿Qué recuerda? ¿A qué se parece?
- *pregnancia formal*: impacto

La comunidad comercial no está constituida sólo por marcas, sino que se ve literalmente invadida por otra clase de imágenes persuasivas, provocativas y agresivas pero siempre cambiantes y rápidamente obsoletas. Las escenas publicitarias se agotan a sí mismas, se desgastan en su consumo.

Frente a esta renovación incesante de las figuras efímeras de la publicidad, la marca permanece.

El desgaste de las marcas es, por supuesto, claramente menor. La marca Pepsi Cola, por ejemplo, en ochenta y tres años ha experimentado once cambios, dentro de la línea de continuidad memorística. Estos cambios gráficos se reagrupan en dos únicos conceptos formales que, sin embargo, pasan ambos gradualmente por unos puntos de anclaje; el principio caligráfico influido claramente por su competidor, Coca Cola (1898-1950), el principio circular, evocando la tapa de la gaseosa (1950-1973 a nuestros días). Con respecto a la tipografía se hace lineal de 1962 al presente.

Figura Nº 7 - Cambios en una marca



Fuente: Imagen de elaboración propia. Material extraído de <http://gabrielcatalano.com/2013/02/06/historia-de-pepsi-logo-evolucion/>

2.5.12. El sistema de marca y su discurso

Superpuesta a la función identificadora, la marca implica un compromiso de calidad y de constancia, una garantía de autenticidad, de procedencia y un soporte, en fin, de seguridad.

Cuando se habla de garantía se refieren tres vertientes: garantía de autenticidad, de calidad y de responsabilidad pública. Esto equivale a seguridad.

Asimismo, la marca es un signo memorizante que simboliza a la empresa y al producto y, por otro lado, se asocia a los aspectos cualitativos vinculados a lo que simboliza.

Así las marcas son simples en su esquema de base, pocas en sus elementos constituyentes, diversas en su expresión y representativas del espíritu en el tiempo. También son universales y potencialmente atemporales.

Cada marca expresa un universo propio y diferente, y en ello reside su verdadero valor simbólico. Ninguna otra clase de imágenes del repertorio comercial concentra tanta identificación con el sujeto que representa, ni vehiculiza tanta información.

2.5.13. Capacidad Asociativa

Con los diversos soportes técnicos y la difusión, la marca se inserta en la complejidad y se expone a la dispersión.

Ante este riesgo, debe ser protegida como un verdadero capital que no puede disiparse. Por ello, su eficacia debe estar contemplada en una estrategia de coherencia y asociatividad.

La marca se convierte así en un centro, alrededor del cual se organiza todo un sistema multidimensional de asociaciones mentales.

2.5.14. Vertiente icónica

La marca como figura icónica busca una relación con la idea o el objeto que ella representa. Pero existen formas diferentes de asociatividad:

+ ANALOGÍA: la asociación se produce de una manera explícita, tal como la fotografía al modelo, es decir por la semejanza perceptiva entre la imagen y lo que ésta representa. Ej. Michelin y Mr. Peanut.

Es el modo más automático e inmediato de la asociación, puesto que la mente asocia lo que se parece.

+ ALEGORÍA: se combinan en la imagen elementos reconocibles en la realidad pero combinados de forma insólita. Por ej. las pinturas Sherwin Williams cubriendo la Tierra. En

este caso la combinación de ambos elementos da lugar a un significado añadido; dimensión planetaria de las pinturas.

+ LÓGICA: hay en esta cadena asociativa un proceso intelectual de la percepción, el cual requiere un cierto determinismo operado por la información que la marca transmite acerca del producto y de éste a su función. Ej. Flamminaire -llama-encendedores.

+ ELEMENTO EMBLEMÁTICO O SÍMBOLO: transfiere a la marca significados ya institucionalizados.

Un emblema es una figura adoptada convencionalmente que tiene como fin representar una idea, un ser físico o moral. Las banderas con emblemas, el laurel es emblemático de la gloria, el olivo de la paz, las alas de la victoria, etc. El corazón también puede simbolizar el amor. Ej. I love NY y Fred Perry.

+ GEOMETRIZACIÓN Y ABSTRACCIÓN: no tienen relación perceptiva con lo que representan. Hay pues una asociación forzada, impuesta o convenida: son signos de marcas convencionalizados. Ej. Chase Manhattan Bank.

Figura N° 8 - Vertiente icónica



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

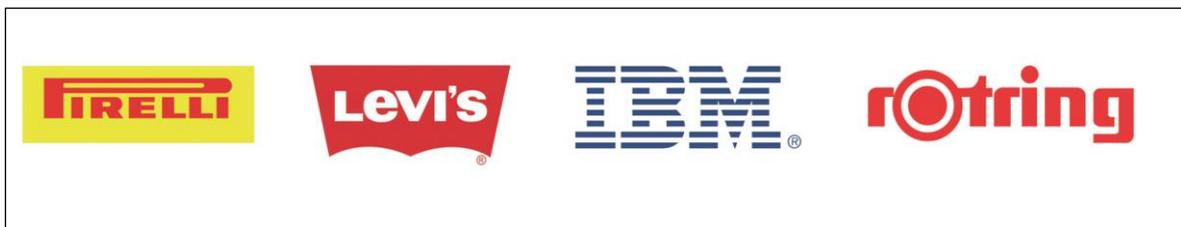
2.5.15. Vertiente lingüística

La asociación no se confía a un grafismo de marca (isotipo) sino al nombre mismo de la marca (que Walter Diethelm denominó marca verbal) y adquiere la forma mejor definida por el término logotipo.

El logotipo es la grafía particular que toma la escritura del nombre de marca. El logotipo deviene “marca” (signo de identidad, elemento señalético, distintivo, asociativo) porque el tratamiento gráfico que en él se opera, lo convierte de una palabra legible a un signo sobre todo visible.

Por ej. Pirelli, Levi's, IBM, Rotring, Siemens.

Figura Nº 9 – Vertiente lingüística



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Se presentan así dos alternativas que conviene retener: *las marca gráfica o isotipo* o símbolo, que favorece la analogía espontánea, por tanto, tiene un alto nivel de asociatividad y una notable fuerza visual y emocional. La marca verbal o *logotipo*, por otra parte, no es analógica por ser lingüística, sino abstracta y se vincula al nombre de la marca o de la empresa por su función designativa o descriptiva.

En la mayor parte de los casos, el diseñador utiliza ambas formas simultáneamente: isotipo y logotipo. Y muchas veces, al logotipo se le incluyen formas analógicas e incluso el logotipo se convierte en imagen

2.5.16. Identidad Corporativa

Según Joan Costa, la identidad corporativa es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes.

Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficacia en conjunto.

Los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza:

1 Lingüística: el nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en visual, en una grafía diferente, un modo de escritura exclusivo llamada logotipo.

2. *Icónica*: se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca gráfica cristaliza un símbolo, un signo convencional portador de significado, al que llamamos isotipo.

3. *Cromática*: consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Es esta condición sistémica en el uso de estos signos de identidad corporativa, la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, por consiguiente esta constancia en la repetición logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público.

Así, por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor, es decir, identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor. Es decir, una imagen que constituye un fondo de comercio de la empresa, el cual representa uno de los principios activos de ésta.

Entonces, los signos que constituyen la identidad visual son el logotipo, el isotipo y la gama cromática. Este número de elementos debe considerarse como un máximo, sin que ello presuponga, que debe utilizarse necesariamente los tres juntos para formar la identidad visual de una empresa.

La relación y combinación entre los signos que componen la identidad visual favorece una simbiosis que es parte importante de la integración de tales elementos por parte del público en una percepción global.

Esta integración es una fuerza que está potencialmente en la naturaleza de cada signo por separado, pero que solo cristaliza cuando se hace un uso inteligente de estos.

La naturaleza de los tres signos es diferente. Por ello se contactan entre sí por ciertos rasgos que poseen en común. Ello constituye una adecuación de un elemento a su correlativo, formando un verdadero maridaje.

De este modo, los tres signos de la identidad visual representan tres partes del mismo fenómeno y constituyen así una articulación indisociable.

La identidad corporativa o comúnmente llamado "marca" asume diferencias y singularidades con la competencia y también difunde su personalidad.

Otros autores como Guillermo González Ruiz (1994), clasifican al Programa de identidad visual de la siguiente manera:

1. **Nombre**: la elección del nombre es decisiva para su vida institucional.

El nombre de muchas empresas no es acorde a la actividad que llevan a cabo, es excesivamente extenso o a veces no comunica absolutamente nada. Si existe la posibilidad

de crearlo el nombre debe ser de fácil lectura y pronunciación. Debe tener impacto y carisma, ser original, poseer valores emocionales adecuados y además de ser fácilmente recordado. “El nombre empresarial es la unidad lingüística sobre la cual reposa la estrategia visual del programa. Es el origen del planteo sintáctico y semántico ulterior para dotarlo de personalidad” (Ruiz, 1994: 386).

La construcción del sistema de identidad constantemente responde al nombre y es considerada el punto de partida del mismo. Existen seis clases de nombres que según Olins (1991) éstas pueden ser: nombres personales o patronímicos, que generalmente responden al nombre del fundador. Nombres descriptivos, que provienen de las cualidades de la organización o de la actividad. Nombres toponímicos, hacen referencia al lugar geográfico. Nombres simbólicos, pueden ser siglas o generalmente acuden reconocimiento social. Nombres fonéticos, se basan en la pronunciación de las palabras y a veces suelen ser inventados. Y por último nombres de contracción que provienen de la analogía de palabras y la utilización de la síntesis.

2. Núcleo: es la esencia de la marca, entendiendo a ésta como la conjugación de todos los componentes del código.

Es el signo de comando de una empresa, lo que la distingue de las demás. Comprende las siguientes variables:

-*sello*: nombre o conjunto de nombres escrito dentro de una determinada forma. Ej. Ford, Molinos)

- *monograma*: está constituido por las iniciales o por siglas. Ej. IBM, YPF, RCA o CNN.

-*logotipo*: forma tipográfica normada para escribir el nombre de la empresa, servicio o producto. Ej. Kodak, Siemens, Pirelli, La Nación, NewMan.

-*Símbolo o isotipo*: signo gráfico, abstracto o figurativo, que identifica a la empresa. Ej. Shell, Nike, Movistar, Mercedes Benz, Alto Palermo.

Está claro que en muchos casos, cada uno de estos tipos de marcas puede combinarse para formar una unidad.

isotipo + logotipo: Nike, Clarín, Fate

monograma + sello: telefó

3. El código cromático: color o combinación de colores que contribuyen a la identificación cromática. Es el lila de Milka o el rojo y amarillo de Mc. Donald's.

En muchos casos el código cromático no comprende sólo los colores usados en la marca sino que extiende a todos los elementos que constituyen su infraestructura física.

En la mayoría de los casos se presenta el código cromático enmarcado en el catálogo Pantone.

4. El alfabeto: es la familia tipográfica que se utiliza para los mensajes visuales que la empresa emite.

Suele haber casos en que el logotipo usa una tipografía y el slogan o mensajes que acompañan a la marca varía la tipografía. Entonces deben presentarse las dos tipografías o variables de la familia tipográfica.

Estos cuatro componentes básicos del código visual conforman la estructura fundamental de la identidad. Los cuales se deben tener en cuenta a la hora de diseñar las sucesivas aplicaciones de marca que contempla el sistema de identidad visual.

2.5.17. Tipografía y discurso no verbal

El alfabeto hace posible la visualización de la palabra. Es por eso que la elección de una u otra tipografía no es un tema menor.

La elección de la tipografía, existiendo un isotipo o no, nunca queda librada al azar.

Martínez-Val, en su libro Tipografía Práctica, asegura que en la tipografía se dan la mano la retórica verbal y la retórica visual. Los caracteres transmiten no sólo información textual, sino también múltiples informaciones emocionales y sensaciones a través de su forma.

La elección de un tipo de letra nunca es arbitraria y requiere un ejercicio de reflexión que siempre tiene en su punto de mira al lector-receptor y los conceptos e ideas que se le quieren transmitir.

Así elegir una tipografía de la edad media (gótica) una letra caligráfica, o variables con o sin serif marcará la diferencia.

En este sentido, la anatomía de la letra nos ofrece una diversidad enorme para cargar de sentido la palabra fonética que ya cuenta con un sentido propio.

El diseñador selecciona una fuente tipográfica de manera que ésta matice la palabra y la refuerce de sentido.

Junto con el color, la tipografía puede alterar el concepto a transmitir al receptor.

Para poder seleccionar una tipografía adecuada es preciso detallar aspectos importantes de la misma.

Morfología o Anatomía de la letra

Reseña histórica y semántica de la tipografía

La tipografía tiene un gran desarrollo durante el Imperio Griego y Romano. Se determinan leyes de construcción de las letras y relación de finos y gruesos, entre otras cosas.

La minúscula recién hace su aparición en el Siglo VIII, de la mano de las “carolingias”.

En la Edad Media todo esto es dejado de lado y la textura gótica hace su aparición. La morfología de esta letra tenía como origen dos razones importantes: acentuar la verticalidad (característica de este período también en su arquitectura-cúpulas) y el ahorro del papel recién llegado a Europa de la mano de los chinos.

Figura N° 10 - Morfología o Anatomía de la letra



Fuente: Elaboración propia

El “renacimiento” es un despertar al concepto clásico y una mirada hacia lo greco-romano. Así es que se vuelve a las viejas capitales (mayúsculas) Trajanas (letras talladas en la columna trajana, de ahí su nombre) y se diseñan minúsculas para estas letras de caja alta. En el Renacimiento y hasta el siglo XIX, se crearon muchos alfabetos y todos con las mismas características formales: letras con serif.

La aparición de la imprenta trajo una gran revolución en esa época y con el tiempo la lectura fue ganando terreno. Dejó de ser una tarea que hacían unos pocos en privado y las temáticas también fueron cambiando. Ya no eran historias religiosas y de combate sino que también eran relatos de viajes y travesías por el mundo y cuentos.

Así surge el libro de bolsillo y con éstos los grandes editores y tipógrafos y aparecen letras como la Garamond, Clarendon, Baskerville, Caslon, etc.

Figura N° 11 - Imprenta



Fuente: Elaboración propia

Existen diferentes tipos de serif: romano o egipcio

Figura N° 12 – Tipos de serif



Fuente: Elaboración propia

Con la revolución industrial, aparece la necesidad de venta en función de la producción en serie. Los diseñadores empiezan a diseñar catálogos y afiches para poder vender los productos que salían velozmente de las fábricas.

Esto trae la necesidad de crear una tipografía más simple y con más presencia en el plano. Así es que los tipógrafos empiezan a cuestionar la presencia del serif.

Hacia fines del siglo XIX y comienzo del siglo XX se instala una revolución cultural, tecnológica y artística. Aparece el cine, la fotografía, el avión, el automóvil. Las vanguardias del siglo XX cuestionan la esencia misma del arte. Surgen grandes pensadores en diferentes disciplinas: Marx, Einstein y Freud. Caen monarquías y surgen otras formas de gobierno.

Todo esto trae la necesidad imperiosa de crear nuevas formas tipográficas que sean más sintéticas y simples.

Así se instalan las tipografías sin serif y los grandes diseñadores tipógrafos crean letras que logran una presencia en el plano que no la tienen las fuentes con serif.

Algunas de ellas son: Gill Sans Serif, Futura, Helvética, Frutiger, Univers, Akzidenz Grotesque, etc.

Figura N° 13 – Tipografías sin serif



Fuente: Elaboración propia.

Frente a esta síntesis histórica podemos decir que las tipografías con serif dan, a un logotipo, una mirada más conservadora, antigua. La presencia del serif da seguridad y base. Las tipografías sin serif se asocian con un concepto más moderno. Un ejemplo de esto son las entidades bancarias. Se han destacado por usar, hasta hace treinta años, tipografías con serif porque éstas le otorgaban seriedad, seguridad, base sólida. Actualmente la mayoría de los bancos usan tipografías sin serif apelando a la tecnología, modernidad y a la comodidad de poder hacer todo rápido y desde su casa.

- *Altura tipográfica:*

- Caja alta: son las mayúsculas. No tienen descendentes. En algunas familias tipográficas varía su línea de apoyo.

- Caja baja: son las minúsculas. Tienen rasgos ascendentes (b, d, f, g, h, k, l, t) y descendentes (g, j, p, q, y). La altura de las minúsculas, también conocida como “altura de equis” varía en las diferentes tipografías. No existe una regla que regule la altura de equis con el largo de los descendentes y ascendentes, ni tampoco que determine una relación entre la altura de equis y altura de las mayúsculas.

Todos estos datos quedan a puro criterio del diseñador tipógrafo.

- Versalitas: son mayúsculas que respetan la altura de equis. Ej NIKE

- *Clasificación tipográfica*

Presencia o ausencia de serif

Forma del serif

Caligráficas

Fantasía

Mano alzada

Figura Nº 14 – Clasificación tipográfica



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

- Familia Tipográfica

El concepto de familia tipográfica surge en el Renacimiento y está conformado por un sistema de signos que juntos forman un programa de diseño.

Cuando se diseña un alfabeto se estudian 27 letras tanto en mayúsculas, minúsculas y versalitas, 10 números romanos, signos de puntuación, matemáticos, ligaduras y signos especiales. La suma total a diseñar es de 150 caracteres.

Al igual que el diseño de un mazo de cartas, cada uno de estos caracteres son diferentes entre sí, pero todos forman parte de un mismo grupo, con lo cual tendrás características morfológicas iguales.

Figura N° 15 – Familia tipográfica



Fuente: Elaboración propia.

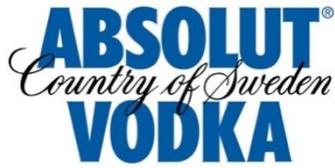
Combinaciones tipográficas

Existe la posibilidad de diseñar logotipos combinando tipografías diferentes. Lo imperioso en estos casos es que las tipografías a combinar tengan diferencias morfológicas contundentes.

Un cambio que no es notorio al ojo queda como un error. El ojo detecta que hay que se diferencia pero no puede identificar qué es lo distinto. Esto provoca un malestar y una sensación de incertidumbre.

Esto puede darse dentro del mismo logotipo (Bones) o con alguna frase complementaria o slogan (Asoblut Vodka).

Figura N° 16 - Combinaciones tipográficas



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

2.5.18. Color e identidad corporativa

El color puede ser tomado como signo de identificación institucional; pues, de hecho, constituye una de las señales visuales más potentes. Aun así, ello no significa que toda entidad deba recurrir a él. El uso del color como identificador será, para unas entidades, indispensable; para otras, decididamente contraproducente; y, para unas terceras, casi indiferente.

En los casos en que el color ocupa un lugar clave en la identificación de una entidad, su primer servicio será indudablemente *señalético*: señalar, hacer detectable la presencia física (un local) o simbólica (un cartel). El color es el primer rasgo detectable en la lectura de un mensaje corporativo y este privilegio lo capacita para satisfacer las necesidades de reconocimiento veloz, por ejemplo, una estación de servicio en la ruta o en el saturado entorno urbano.

Una segunda función identificatoria del color es la *cualificadora*: el color crea climas que dan “tono” al lenguaje institucional: estridencia, calidez, delicadeza, elegancia, sutileza, frialdad, dureza, pesadez, etc.

El color corporativo connota también un talante, un clima, un estilo que un contenido semántico determinado. Prueba de ello es el hecho de que el *valor* (nivel luminosidad) o la *saturación* (grado de pureza) condicionan muchas veces más ese “temperamento” que el color propiamente dicho, o sea, el *tinte*.

Sólo en función del uso comunicacional que se le dé, al color se le irán adhiriendo significados o le irán aflorando algunos de los significados convencionalizados. Ni el rojo significa únicamente pasión y comunismo (ver Coca-Cola); ni el azul significa sólo tecnología y leche (ver City); ni el verde ecología y esperanza (ver Heineken).

Figura N° 17 – Color corporativo



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Una tercera opción del color a tener en cuenta es su “naturalización” o sea, la posibilidad de confundirse con la identidad de la organización hasta el punto de obrar casi como un atributo.

El fútbol tiene reiterados ejemplos: los diablos rojos, los azul grana, los albicelestes.

Bastará recordar la combinación azul-amarillo para identificar a una empresa (Correo Argentino), y la sospecha de la elección de los colores. La asociación directa con Boca Juniors es inevitable y la sospecha de que el dueño o el presidente es hincha de ese club.

Se presenta a continuación una descripción de lo que se conoce como teoría del color.

COLORES PRIMARIOS

amarillo, rojo y azul

COLORES SECUNDARIOS

amarillo + rojo = naranja

azul + rojo = violeta

amarillo + azul = verde

COLORES TERCARIOS

Son el resultado de la mezcla de un primario con un secundario

amarillo + naranja = amarillo anaranjado

rojo + naranja = rojo anaranjado

rojo + violeta = rojo violáceo

azul + violeta = azul violáceo

azul + verde = azul verdoso

amarillo + verde = amarillo verdoso

COLORES COMPLEMENTARIOS

Es el opuesto en el círculo de color

amarillo - violeta

rojo - verde

azul - naranja

CONTRASTE

Hablamos de contraste cuando distintas diferencias pueden ser percibidas entre dos efectos de color comparados. Cuando esas diferencias se encuentran en su grado máximo, hablamos de contraste polar o diametral. Algunos tipos de contraste son:

contraste de color

contraste de claro-oscuro

contraste de frío-cálido

contraste de complementarios

contraste por saturación

COLORES COMPLEMENTARIOS

Cuando están juntos emocionan, excitan, impactan y brillan.

COLORES CÁLIDOS

Agrandan las formas, tienden a venirse en primer plano, excitan.

COLORES FRÍOS

Se alejan y disminuyen las formas, tranquilizan.

PASTELES

Naturalmente se relacionan con el verano y frescura

COLORES NATURALES

Son aquellos colores que comúnmente se los llama terrosos, se los asocia con el invierno, la ecología e incluso hasta con la gente mayor.

2.5.19. Clasificación según su naturaleza y morfología

El diseñador de una nueva marca dispone de una gran variedad de estilos donde elegir. Abarcan desde simples representaciones gráficas del nombre, quizás derivadas de la firma del fundador de la empresa, hasta los símbolos completamente abstractos.

Sin embargo, no todos los estilos de marca funcionan igualmente bien en todas las situaciones.

A continuación, y en función de lo expuesto anteriormente, se describe una clasificación que nuclea los diferentes estilos.

Logotipos (Logos: en griego λόγος -lôgos- palabra meditada o palabra reflexionada)

- *logotipo simple*

- *logotipo pictórico*

- *logotipo monogramático*

Logotipos simples

En los primeros tiempos de los productos de marca era común que el propietario de un negocio pusiera su firma en los productos. Aplicaba literalmente su marca en sus mercaderías.

Con el tiempo, la firma original se desarrolló en estilo de logotipo distintivo –ej. Kellogg’s o Harrods- o se convirtió en parte integrante de una etiqueta como en numerosas etiquetas de whiskyes.

Los logotipos transmiten al consumidor un mensaje inequívoco y directo. Sin embargo son apropiados cuando el nombre es relativamente breve y fácil de utilizar, y cuando es adaptable y relativamente abstracto.

La elección de la tipografía a la hora de pensar en un logotipo es fundamental. Deberá ser una letra equilibrada, con estilo, con buenas proporciones y con carácter.

Figura Nº 18 – Logotipos simples

The image shows two simple logos side-by-side. On the left is the Panasonic logo, with the word 'Panasonic' in a bold, blue, sans-serif font. On the right is the Siemens logo, with the word 'SIEMENS' in a bold, teal, sans-serif font. Both logos are contained within a thin black rectangular border.

Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Logotipos pictóricos

Se le da, sin duda, un lugar destacado y de importancia al nombre del producto o de la organización.

Entre los ejemplos de logotipos pictóricos figuran Coca Cola y Rolls Royce.

La combinación de nombre y diseño forma un estilo distintivo y personal.

Figura Nº 19 - Logotipos pictóricos



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Logotipos monogramáticos (con iniciales en los nombres)

Se usa cuando la organización constata que el nuevo nombre es demasiado rígido, y opta por utilizar tan sólo las iniciales. Entonces intenta recurrir a un conjunto de iniciales con carácter, distintivas a través parcialmente de la adopción de un logotipo o isologo atractivo.

Es importante tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- puede ser difícil proporcionar personalidad y carácter distintivo.
- las iniciales pueden ser frustrantes para el consumidor
- es posible que las iniciales deban cambiar de un país a otro. –Ej. NATO – OTAN

Figura N° 20 - Logotipos monogramáticos (con iniciales en los nombres)



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Isologos (iso + logo - iso: 3 lexemas griegos tienen la misma raíz idé(ā) ἰδέᾱ, gr., 'forma', 'forma ideal')

Isologos

Tratan el nombre con un estilo tipográfico característico, pero lo sitúan dentro de un simple símbolo visual: un círculo, un óvalo y un cuadrado. Ford, Texaco, Du Pont adoptan este enfoque.

Es sumamente necesario que el nombre sea breve y adaptable, pues el símbolo abstracto no será lo bastante distintivo por sí solo.

La marca cumple un papel clave en la comunicación. Cada vez que ésta se utiliza, ya sea en un camión o en un informe anual, un saco de café o un filtro de aceite, el nombre debe encajar bien ahí.

Figura N° 21 - Isologos



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

2.5.20. Isotipos (iso + logo - iso: 3 lexemas griegos tienen la misma raíz idé(ā) ἰδέᾱ, gr., 'forma', 'forma ideal')

- isotipo asociativo
- isotipo alusivo
- isotipo abstracto

Isotipos asociativos

Los isotipos asociativos gozan de libertad. Son juegos visuales simples y directos. Tienen la ventaja de ser fáciles de comprender y proporcionar a sus propietarios una flexibilidad considerable: el recuero gráfico representa instantáneamente el producto o la empresa, de modo simple y directo. La silueta de una caracola marina sobre un barril de petróleo o sobre un documento dice directamente Shell.

Como es natural, no todos los nombres de corporaciones o productos se prestan a simples isotipos asociativos.

Por otro lado, se debe tener en cuenta la universalidad de este tipo de isotipos. No debemos caer en algo cultural porque un juego hecho en un idioma determinado puede no tener ningún sentido en otros idiomas.

Figura Nº 22 - Isotipos



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Isotipos alusivos

La A de Alitalia, la línea aérea italiana, está ideada sin duda, para recordar el timón de la cola de un avión jet.

La “pipa” de Nike, no es más que la síntesis del ala de la diosa de la Justicia de la mitología griega. (Esta diosa preside el Museo del Louvre y se caracterizaba por su velocidad y destreza. Esto inspiró al empresario de esta marca de calzado deportivo para tomar su nombre).

La conexión entre el nombre y el isotipo no es, en absoluto, directa como en el caso de los isotipos asociativos, y lo cierto es que la alusión puede perderse para la mayoría del público.

La alusión aporta un foco de interés que puede ser útil en las relaciones públicas, en especial cuando se lanza una nueva marca.

Figura N° 23 - Isotipos alusivos



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Isotipos Abstractos

Muchos de los isotipos que hoy se utilizan son puramente abstractos o, al menos, las alusiones o los significados son en ellos tan remotos que, a efectos prácticos, resultan abstractos.

Los isotipos abstractos no carecen de significado. Poseen la misma carga semántica de cualquier isotipo o logotipo, sólo que su resolución proyectual evita los recursos icónicos y se agarra de la abstracción de las formas.

Figura N° 24 - Isotipos Abstractos



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

2.5.21. Percepción

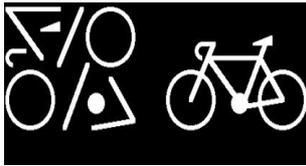
El hombre busca la estructura para comprender la forma. En latín estructura (structura) construir, distribución y orden de las partes que componen un todo.

Para la lingüística es la ordenación interna de los elementos que componen un sistema, mientras que para la filosofía está ligada a la organización, al conjunto de elementos que no cobra sentido más que por las relaciones que existen entre ellos.

Las palabras que aparecen en común tomando estas tres miradas son: distribución, relación, organización y orden.

Por un lado, la relación de las partes es quien da sentido.

Figura N° 25 - Percepción



Fuente: Apuntes de cátedra del Arq. Alfredo Saavedra.

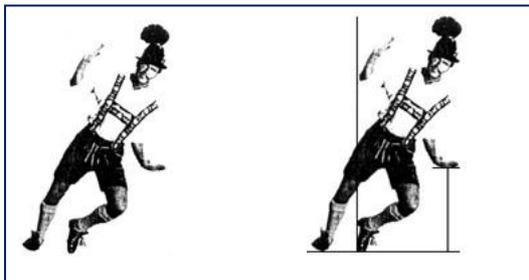
El hombre no percibe elementos aislados sino que percibe como globalidad o conjunto organizado. En el DG la estructura organiza los elementos visuales sobre el soporte para dar mayor claridad y efectividad al mensaje.

Es importante también tener en cuenta la necesidad de equilibrio, estabilidad y estaticidad (necesidad vital física y psíquica) tanto en el eje vertical o sentido como en el eje horizontal. Frente a esto surge la necesidad inmediata de percibir formas equilibradas.

Además, el hombre tiene una tendencia casi intuitiva al equilibrio y a la imposición de ejes imaginarios, vertical primero y horizontal después a toda figura visual.

Como consecuencia de esto, la ausencia de equilibrio genera tensión. Esto podrá canalizarse como foco o señuelo para captar la atención, para redireccionar intencionalmente la mirada

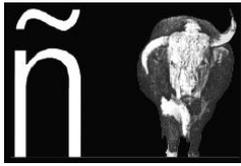
Figura N° 26 - Percepción



Fuente: Apuntes de cátedra del Arq. Alfredo Saavedra.

En la figura siguiente, se observa como la ruptura con la simetría de los cuernos del toro, impuesta por el eje sentido, genera una gran tensión en la imagen que moviliza al lector a reparar inevitablemente en ello. De inmediato obliga a establecer una comparación con la ñ que se encuentra a su lado.

Figura N° 27 – Ruptura de simetría



Fuente: Apuntes de cátedra del Arq. Alfredo Saavedra.

2.5.22. La teoría de la Gestalt

Esta teoría fue creada por alemanes y austriacos durante los años '20. Es una teoría básicamente psicológica pero que hizo grandes aportes en muchas disciplinas y fundamentalmente trabajó en la *construcción de un pensamiento sistémico*.

Plantea que el ojo y el sistema nervioso central forman un todo a la hora de percibir dado que el proceso de la percepción visual. No es un artefacto mecánico, es un órgano de exploración activa que capta lo esencial.

La percepción comienza con la captación de los rasgos estructurales de las cosas. Se genera en tres instancias:

- Sensación: ojo y sistema nervioso: recepción de señales lumínicas.*
- Selección: parte del campo visual es discriminado y separado del resto.*
- Percepción propiamente dicha: psiquis.*

Ej. Los niños reconocen el carácter perruno antes de detenerse en la raza, color, tamaño, etc. Pero el aspecto de un objeto no solo lo determina la imagen que queda en la retina sino por lo que la *memoria visual* aporta al acto de ver. Gracias a los recuerdos de las imágenes podemos completarla aún no viéndola en su totalidad.

Las partes no visibles de las cosas también forman parte del acto de la percepción porque están estrechamente ligados el *conocimiento anterior* y la *observación*. Según Bruno Munari, cada uno ve lo que sabe.

Las imágenes o las palabras pueden tener una carga de sentido. Puede hacer llorar, reír, herir, emocionar, etc. La inocencia de la imagen no existe, aunque el verdadero sentido lo da el hombre.

El ojo humano es el captador de los rayos luminosos pero es el cerebro es que tiene una *mirada doble*.

Existen leyes o principios que establecen vínculos entre las partes que componen un todo. A continuación se detallarán algunos que tienen relación directa con la construcción de una marca.

Ley de pregnancia o simplicidad:

Tienden a ser más pregnantes o recordables las formas con alto grado de simplicidad, contraste y simetría. Los elementos pregnantes se fijan en la memoria con facilidad, por el contrario, las cosas mal ordenadas, complicadas o confusas no pueden ser reconocidas ni aprehendidas perceptivamente.

La capacidad comunicativa depende de la simplicidad que recorta la complejidad del medio y comunica en un mínimo de espacio y tiempo -tiempo de observación, punto de vista, significado, atención, etc.

Simplicidad no quiere decir elementalidad sino ordenamiento basado en la comprensión de lo esencial a lo cual todo lo demás debe subordinarse.

Desde este punto de vista, la idea de pregnancia aún se proyecta sobre nociones tan importantes para la comunicación visual como velocidad de transmisión y memoria visual.

Según Mies Van der Rohe, arquitecto y director de la Escuela de la Bauhaus, en diseño “*menos es más*”.

Ley de la proximidad

Los elementos más cercanos se perciben como un todo. En el ejemplo de la Figura N° 26 la proximidad de los círculos blancos es la que permite que el ojo lea un racimo de uvas.

Ley de la semejanza, igualdad o equivalencia

Los elementos semejantes tienden a agruparse formando un todo. El todo de cualquier configuración se verá más integrado y con mejor estructura formal si se cumplen ciertas reglas de similitud entre las partes.

Las partes pueden ser similares de acuerdo a su tamaño, forma, ubicación o color.

En el ejemplo de la Figura N° 28 antes de leer “Madrid” el ojo capta, en principio dos grupos, uno de letras rojas y otras negras y en una segunda instancia, la diferencia entre las tipografías de R e ID.

Principio de equilibrio

Las partes deben distribuirse de tal manera que la totalidad sea equilibrada de lo contrario se generará tensión que provocará una “incomodidad visual”.

Este equilibrio está dado por la distribución de las partes dependiendo de dos factores: el peso (color, tamaño y ubicación) y dirección (configuración de la misma).

En la Figura N° 28 se observa como la ubicación del logotipo y texto complementario con respecto al isotipo genera un equilibrio. De otra manera la figura estaría desbalanceada.

Figura N° 28 – Ejemplos de leyes



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

Ley de cierre

Tendemos a completar las figuras que aparecen incompletas. Como se ejemplifica en la Figura N° 29, el ojo completa las formas tanto en el caso de la lata de pintura como en el oso de WWF.

Ley de la figura-fondo

Centramos nuestra atención sobre un objeto o grupo de objetos destacándolo de otros que lo rodean. Puede generarse una dualidad entre lo que es la figura y lo que es el fondo.

Tal como en la Figura N° 29 que se pueden ver dos ejemplos: dos enchufes y una E y en el otro caso, una F y un 1 dependiendo qué tomamos como fondo y qué como figura.

Ley de la experiencia o memoria visual

Uno conoce sólo lo que ve, y ve sólo lo que conoce. En la Figura N° 29, se apela al previo conocimiento del receptor de la cinta roja que representa la lucha con el sida.

Figura N° 29 – Memoria visual



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas mencionadas.

La comunicación visual es una parte importante de la estrategia comunicacional de una organización o empresa.

Como se definió a principio de este capítulo, la comunicación visual debe interpretar, ordenar y representar de manera gráfica mensajes. De lo contrario, dejaría de ser “diseño” para convertirse en algo subjetivo y decorativo al que muchos autores denominan “info-styling”. La esencia misma del diseño gráfico es la comunicación y el modo es el visual.

Así como el lenguaje escrito se nutre de elementos para crear un discurso (puntuación, sintaxis, género), el lenguaje visual tiene también elementos que dan cuenta de “algo a transmitir” a partir del uso del color, la ubicación, la semántica, su morfología, la elección tipográfica, la ubicación en el plano y la relación de las partes con respecto al todo.

Es por ello que todas las conceptualización desarrolladas en el presenta Capítulo, permitirán el análisis de los modelos de identidad corporativa que se construyen a partir de las diferentes prácticas de comunicación organizacional, en las empresas estudiadas. Asimismo, posibilitarán la elaboración de una matriz de descriptores para establecer categorías de análisis sobre los diferentes aspectos incluidos en las piezas comunicacionales recolectadas. La selección de los elementos a incluir en cada matriz de análisis dependerá del soporte y la función de la pieza testigo en cuestión.

2.5.26. Comunicación visual en la web

Bajo la denominación, Sitio web, página o homepage, la norma ISBD(ER) define la “localización en la WWW, identificada por una URL que almacena páginas web para facilitar su acceso y uso”. Un sitio web es una entidad digital, identificada por una URL, que contiene uno o más recursos. La idea de sitio (o lugar) tiene una connotación lógica, mientras que la idea de URL tiene una connotación física. En concreto un sitio web es una unidad virtual, en tanto que digital, más o menos arbitraria que puede estar formada por diversos documentos, secciones, etc.

En cuanto al objeto de estudio de la presente investigación, la web favorece la integración de la comunicación externa e interna de la organización. En primer lugar, dado su carácter de plataforma abierta, en la que resulta relativamente fácil sistematizar servicios. Pero más allá de la facilitación tecnológica y la integración de servicios, la WWW facilita un abordaje integral de la comunicación de la organización de forma indirecta, aunque decisiva, en la medida en que el esfuerzo de automatización exige discutir, consensuar y objetivar las fuentes, procesos y resultados de los procesos informacionales de las organizaciones.

Internet no es sólo un escenario mediático, también supone un escaparate publicitario cada vez más importante por sus condiciones de alcance y acceso. Las empresas están dejando de considerar su portal web como una simple moda pasajera que conviene adoptar para verlo como una puerta de entrada más a la empresa de cualquier persona interesada. Nuria Almirón (2002: 61) destaca en este sentido “Internet es un escenario enormemente apetitoso para el mercado por su potencial de crecimiento, en número de usuarios, y por su potencial de atracción hacia nuevas formas de consumo de esos usuarios (...) la Red que conocemos ahora es fruto del propio impacto del mercado en ella”.

Según Castells (2001: 81), “el uso apropiado de Internet se ha convertido en una fuente fundamental de productividad y competitividad para toda clase de empresas”, tanto es así que “al utilizar Internet como un medio fundamental de comunicación y procesamiento de la información, las empresas adoptan la red como su forma organizativa” (2001: 83). Por ello, muchas compañías han utilizado la web como una vía de transmisión de la información corporativa a sus *stakeholders*. Los sitios web corporativos sirven no sólo como un medio donde las empresas pueden plasmar su identidad, sino también como un canal de comunicación bidireccional (Tzokas y Soren 2004). El crecimiento en el número de internautas y la creciente facilidad de acceso a la red desde múltiples plataformas hace que Internet se haya convertido ya en un medio casi imprescindible en las acciones de comunicación corporativa, y es por ello que su gestión está adquiriendo cada vez una mayor importancia dentro de la estrategia empresarial (Topalian 2003).

Asimismo, las nuevas tecnologías han modificado las reglas de creación y gestión de imagen: si antes los medios de comunicación tradicionales y la publicidad eran los canales con métodos propios para difundir la imagen corporativa, ahora Internet se asienta como un nuevo eje comunicativo.

El diseño online debe acompañar la propuesta visual definida en la construcción del isotipo/logotipo y el conjunto del sistema. Rafael Pedraza Jiménez, del Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España) advierte que un sitio bien diseñado debe tener bien estructurados sus contenidos, imágenes de calidad, interfaz

accesible y amigable y estar bien posicionado en los buscadores. En este sentido destaca dos aspectos valiosos de un recurso digital: su forma y su contenido. Un sitio puede tener textos, imágenes y videos de muy alta calidad pero al estar mal organizados será un fracaso. Y, una página puede estar muy bien diseñada pero si sus contenidos no comunican nada, también lo será. Por lo tanto es importante la comunión de estos aspectos para lograr una web óptima.

La navegación deberá tener un criterio claro y conciso para que el usuario comprenda en pocos segundos dónde buscar la información requerida.

Para Lluís Codina, de la misma universidad española, la navegación de un sitio es fundamental para el éxito del mismo.

Según el artículo escrito por Miguel Ángel Álvarez en la página desarrolloweb.com, un sitio web, como cualquier pieza comunicante, requiere de una tarea que implica una etapa de análisis y contemplación y otra, proyectual. En el diseño web no pesa sólo lo estético sino que se miden otras aristas como la optimización del sitio que, en los últimos tiempos, está cobrando un valor primordial bajo la mirada del diseñador y maquetador web.

La tarea de optimización abarca desde tener un buen desarrollo en el motor de búsqueda lo que aumenta el ranking del sitio web, hasta que el sitio funcione de manera rápida y fluida.

Buscar mejoras para mantener a los visitantes cerca y que no tengan que esperar la carga del sitio es, en la actualidad, casi tan importante como los contenidos que tenga la página web o la gráfica.

Años atrás, cuando los sitios web eran estáticos y muy difíciles de administrar, una sola persona, el “webmaster”, era la encargada de llevar la web adelante. Actualmente ha evolucionado tanto que una sola persona no es suficiente. Ya no son páginas web, sino que son aplicaciones web que deben adaptarse a cualquier dispositivo móvil.

Estos dispositivos cambiaron radicalmente la forma de concebir un sitio y surge así el Responsive web design. Al principio este concepto implicaba la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos además de en una pc (notebooks, tablets, celulares). Actualmente, el diseño responsive toma la totalidad de la web y lo diseña para que sea adaptable a cualquier tamaño de soporte.

La inclusión de los distintos soportes ocasionó la desaparición del uso de tecnologías como Flash y su reemplazo por scripts con animaciones. De esa manera pueden verse en todos los formatos.

Los contenidos de la web actual no son estáticos. Los mismos usuarios muchas veces son los que generan contenidos e interaccionan entre ellos o piden determinados contenidos. Hay

que estar atento a escuchar lo que pide el usuario y a saber estructurarlo, redactarlo y presentarlo.

Los sitios actuales se caracterizan por tener toda la información en la misma página, dividida mediante distintas vistas (views) o simplemente por medio de secciones en las que realizamos scroll para desplazarnos.

Menor concentración de información con elementos gráficos de mayor tamaño, textos grandes, fotos que ocupan toda la pantalla con un slider (deslizador), es la estética que está ganando en las páginas web más modernas.

Miguel Ángel Acera, Ingeniero en Informática de Sistemas de la Univ. De Extremadura y profesor en EAE Busniess School, asegura que las redes sociales y la web no es algo que se superpongan sino por el contrario se suman. Puede resultar confuso para una PyME decidir qué hacer primero respecto de su negocio. Ambos son importantes y pueden actuar complementándose uno a otro.

Un sitio web o página web bien hecho puede hacer visible su negocio al mundo entero (macro) y visible a su mundo más cercano, sus potenciales clientes. Su página puede adaptarse a la imagen corporativa e incluir todo tipo de información: información, imágenes, catálogo, servicios, productos, datos de contacto, formularios, mapa de localización y, hasta puede usar la web para compra de productos.

Las redes sociales, en cambio, nos permiten tener un contacto más directo e informal con los clientes actuales y potenciales. Los usuarios en muchas ocasiones, se transforman en una fuente de sugerencias que nos permite conocer sus necesidades.

Entonces, mientras que el sitio web permite mostrar toda la información como empresa, dar una imagen formal y de confianza, el uso de las redes sociales nos permite promover el sitio web y conocer de una manera más informal a nuestros clientes.

De esta manera podremos llegar a más gente mostrándonos más fuertes y ofreciendo mayor confianza, credibilidad y coherencia.

La información que debe tener cada sitio dependerá de cuál es la finalidad del mismo. De este modo podrá ser de venta, de promoción, de persuasión, etc. De ellos dependerá si el sitio tiene muchas imágenes, videos, está en varios idiomas, por ejemplo.

2.6.- Gestión de la relación con el periodismo

Lic. Emiliano Suárez

Lejos de ser un fin en sí misma, la comunicación organizacional debe pensarse al servicio de una política general, a partir de un plan estratégico con necesidades y objetivos específicos y dentro de un sistema de actuación que atienda todas las dimensiones significantes de la empresa.

Dentro de este marco comunicacional, la empresa se ve necesitada de pensar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la gestión de las relaciones con el periodismo y los medios de comunicación.

Daniel Scheinsohn (2011) ubica a las relaciones con el periodismo como una de las áreas de planeamiento y gestión de la comunicación de las organizaciones dentro de un concierto de diez sectores diferentes, denominado por el autor como “Diamante de gestión comunicacional”, que se entrelazan y deberían actuar de modo simultáneo y coordinado.⁶

La estrategia comunicacional de las empresas con respecto a los medios masivos se vuelve una cuestión central; sobre todo a partir de la valoración (y, por momento, sobrevaloración) que los medios de comunicación de masas tienen en nuestras sociedades.

Esta conceptualización radica, en parte, en “el hecho de que la mayoría de las actividades cotidianas (...) están mediatizadas, es decir, atravesadas y estructuradas por los medios” (Amado Suárez, 2010: 20). Y una parte significativa de la información de las empresas que la sociedad recibe proviene de ellos.

Esta situación ha hecho que, de manera creciente, las empresas incorporen en sus organigramas un departamento, parte de un gabinete o un asesor externo que maneje las relaciones con los periodistas y los medios. El papel del gabinete de prensa consistirá, principalmente, en promover y difundir las diferentes actividades que realicen la empresa y sus colaboradores en sus diferentes dimensiones. Tendrá como tarea reunir y organizar como mensaje periodístico todas aquellas acciones que desarrolla la empresa; pero también instrumentar un seguimiento y control de lo aparecido en los medios masivos según intereses específicos.

Su principal objetivo es que la empresa y sus marcas sean noticia en los medios de comunicación. En términos de Montse Llamas, su objetivo es la *publicity*: “Gestionar la dimensión informativa de la marca y transmitir la actualidad de la marca como realidad social” (Llamas, 2007: 174).

⁶ Concepto ya desarrollado en capítulos anteriores.

Se trata de trabajar por establecer el marco ideal para que la presencia mediática de la empresa sea propicia, siempre teniendo en cuenta que “para una marca será positivo superar su pase en forma de noticia a un medio si el mensaje que logra transmitir se ajusta a sus intenciones comunicativas” (Llamas, 2007:170).

En palabras de Scheinsohn, lo adecuado no es el perfil alto o el perfil bajo, sino el perfil óptimo. “A veces se incurre en el error de pensar que una gran presencia en los medios es lo más indicado, cuando en verdad los mejores resultados se obtienen cuando la presencia se manifiesta en la circunstancia y el momento adecuados” (2001: 253).

También Westphalen y Piñuel, coinciden en que “para una empresa (...) se trata de crear y de mantener con la prensa relaciones eficaces y positivas”. Para estos autores, los objetivos “estructurales y permanentes” son: “aumentar la notoriedad de la empresa; transmitir una imagen definida en la estrategia de comunicación, o al menos, una imagen conforme a la deseada por la empresa; y favorecer un juicio positivo hacia la empresa, o al menos, suscitar un movimiento de empatía, de comprensión” (1993: 573).

La empresa solo tendrá la posibilidad de comunicarse a través de los medios siempre y cuando se configure como hecho noticioso. Y es en ese sentido que, a la hora de comunicar, el lenguaje deberá reunir ciertas características que se emparentan mucho más con el mundo periodístico que con el empresarial.

Primero, hay que entender que los medios son actores atravesados por distintos factores de poder que cruzan el espacio público. Es tan ingenuo ubicar a los medios en un lugar de racionalidad y neutralidad en la discusión pública como intentar entender su participación sin los intereses, ya sean políticos, económicos o sectoriales.

Aunque mucha gente piensa lo contrario, los medios periodísticos no son un espejo de todo lo que pasa: siempre se trata de un recorte de aquello que pasa. Antes que nada porque es tácticamente imposible que todo lo que ocurre sea retratado por los medios.

De igual modo, todo lo presentado por los medios está de alguna manera construido: siempre hay alguien que pone el micrófono, alguien que realiza tal o cual tamaño de encuadre con la cámara, o edita los testimonios grabados según el espacio de caracteres por columnas. Y esas decisiones no necesariamente deben responder a condicionamientos ideológicos manifiestos.

Cada medio ofrece un recorte de la realidad, coincidente con su propia visión del mundo. Los medios no son simples tecnologías que emiten contenidos sino que, además, “involucran valores culturales y representaciones sociales” (Amado Suárez, 2010: 21) y son parte del intercambio social.

De todos modos, estos intercambios implican una serie de apropiaciones, resignificaciones y circulación de sentido de la más variada índole ya que los públicos o audiencias no se vinculan con los medios de la misma manera, ni reciben la información sin ponerla en juego con múltiples experiencias propias.

“Un primer paso para entender la lógica de funcionamiento de un medio es identificar quiénes lo producen, cuál es su público, qué intereses lo vinculan con sus audiencias, cuáles son sus fuentes de financiamiento; qué grupos políticos, sociales, económicos los apoyan, cuáles son los intereses principales del medio, entre otros parámetros” (Amado Suárez, 2010:24).

También, es de relevancia desentrañar y comprender cómo es el funcionamiento de los medios de comunicación y cuál es el criterio adoptado para que un suceso despierte el interés de los periodistas y tenga espacio de publicación. La inclusión de un hecho en la agenda mediática dependerá de una serie de factores que incluyen requerimientos propios de las rutinas periodísticas, los tiempos y posibilidades de cada soporte mediático y que las características constitutivas de aquello que sucedió (personas involucradas, relevancia para el país, entre otras cuestiones) coincida con los criterios de noticiabilidad requeridos por el medio en cuestión.

Es necesario, entonces, conocer el proceso por el cual un hecho se convierte en noticia, reconocer qué rutinas de trabajo implica cada tipo de medio, y el material informativo que necesitará el periodista elegido para elaborar el producto noticioso. Es propicio identificar qué es noticiable, para qué medio en particular y qué soportes materiales necesita la información. Se supone que cuanto más valor de noticia tenga el hecho que la empresa tiene para comunicar, mayor es la posibilidad de transformarse en noticia.

Adriana Amado Suárez (2010) reconoce algunas de las cualidades de noticiabilidad que debe contener la información para hacer uso de este efecto: debe ser un hecho novedoso y actual, que no sea conocido aun por el público; debe contener la relevancia y proximidad suficiente como para despertar el interés de los destinatarios de esa información; de ser posible, debe tener presuposición o vincularse a informaciones previas; guardar consonancia con valores instalados en la sociedad; y poseer cierta cualidad de extrañeza para que resulte más atractiva.

Bajo estos requerimientos, se volverá imperioso que la figura del encargado de prensa tenga ciertas características que le permitan desempeñar su función con profesionalismo. Un trabajo de relación con los medios de información responsable y profesional redundará, con el tiempo, en una mayor cobertura por parte de los medios y aumentarán las posibilidades de ejercer el control de aquello que se quiere comunicar.

Dentro del marco de vinculación con el periodismo, es necesario establecer cierto marco que propicie una relación a largo plazo. La cuestión tiene que ver con establecer una alianza recíproca organización-medio a través del contacto profesional entre el agente de prensa y el periodista.

Según Daniel Colombo (2004), es tarea del encargado de prensa el establecer una relación a futuro con aquellos medios que son sensibles para la organización, que se extienda en el tiempo y que no dependa, exclusivamente, de necesidades puntuales de difusión.

También, Adriana Amado Suárez asegura que cualquier contacto que se realice con la prensa debe hacerse con miras a mantener un vínculo de largo plazo. “El periodista no es alguien al que se recurre cuando se lo necesita, sino que se debe estar dispuesto a colaborar con él cuando lo requiera” con la necesidad de que “la organización sea percibida como una fuente confiable y autorizada de información” (2010: 41).

Esto implica dotar a la relación de un sentido de colaboración para ambas partes, de conocimiento mutuo. De esta manera, es necesario establecer una política de relación con los medios de prensa que permita que la organización sea interpretada de una manera lo menos ambigua posible por parte de los periodistas.

Ese conocimiento mutuo será de mayor utilidad, por ejemplo, en aquellas circunstancias en las que la organización necesite comunicar una novedad urgente o aclarar acerca de un tema de controversia o una crisis pública, idea que expresa tanto Luciano Elizalde (2004) como Miguel Ritter (1994). Los contactos que no se realizaron con tiempo, son muy difíciles de obtener en el corto plazo.

Para establecer una política de relación duradera con los medios periodísticos, es necesario partir del eje principal de la relación: la información porque “la expectativa fundamental que moviliza al periodismo es la información con un alto valor de noticia” (Scheinson, 2011:257).

Más allá de las pautas publicitarias y los espacios pagos, importa que la organización sea percibida como una fuente válida de información. Y una organización se convierte en una fuente válida cuando la información que provee tiene valor periodístico.

De ahí que el principal activo que tiene un asesor o gestor de relaciones con el periodismo es su conocimiento acerca de la labor periodística. Son sus conocimientos sobre las rutinas de creación de noticias y los criterios de noticiabilidad que se aplican en la selección o descarte del material periodístico disponible lo que determina un marco de relación con más posibilidades de ser efectiva. Este conocimiento permite establecer acciones que, si bien no garantizan la publicación, al menos brindan material informativo que cumple con los estándares de calidad que un medio periodístico necesita.

Los periodistas suelen valorar a sus fuentes cuando la relación es recíproca (no solo contactarlo cuándo se lo necesita sino estar dispuesto a recibir sus pedidos) y cuando se trata de una relación confiable.

Al respecto, Amado Suárez asegura que no hay “nada más nocivo que una fuente que provea información inexacta o interesada” (2010: 41). Del mismo modo, Daniel Scheinsohn aconseja que “cuando contactamos a un periodista, la información que le brindamos debe contener un valor real y debemos tener la capacidad de ayudar al periodista a convertirla en noticia” (2011:254).

Para abordar adecuadamente las relaciones con el periodismo, este autor resume ciertos requisitos: “poseer voluntad de informar”, “fijar un interlocutor único y un canal siempre abierto para la comunicación”, “colaborar ágil y eficazmente” y “ser veraces” (Scheinsohn, 2011: 253).

Estará dentro del campo de acción del responsable de prensa de una empresa el investigar y analizar de modo estratégico el campo mediático, mantener relaciones directas con periodistas y poseer cualidades creativas de producción de información.

Bajo este último carácter mencionado, “debe estar en condiciones de redactar notas y artículos, preparar informes de interés, coordinar entrevistas y organizar acontecimientos que despierten el interés de la prensa” (Amado Suárez, 2003: 24).

Enumerados por Westphalen y Piñuel, existen diversos recursos de comunicación a los que las empresas pueden recurrir de manera individual o combinada para relacionarse con los medios:

- Comunicado de prensa: texto conciso que informa sobre una actualidad precisa.
- Dossier de prensa: conjunto de documentos destinados a la prensa que tratan en principio de un tema único. Proporciona una documentación amplia (...) que le da al periodista todos los elementos necesarios para la redacción de un artículo.
- Artículo pre-redactado: artículo que es redactado por la empresa por encargo del medio de comunicación en el que va a ser publicado.
- Publireportaje o publinota: espacio que la empresa compra para insertar en él un dossier de información sobre un tema de su elección.
- Boletín informativo: publicación regular dirigida a los periodistas que no necesariamente trata de vehiculizar un mensaje, sino mantener una relación de información continua.
- Informe anual: datos en cifras sobre las actividades, las estructuras y el entorno de la empresa.
- Teléfono: la comunicación telefónica es un instrumento de primerísimo orden para entrar en contacto con periodistas.

- Entrevista: conversación con uno o más periodistas que permite establecer una relación directa y dar información en profundidad.
- Conferencia de prensa: se convoca por iniciativa de la empresa para difundir una información de tanta importancia como para justificar su organización.
- Comidas de prensa: organizadas en torno a directivos de la empresa un número restringido de periodistas.
- Viajes y visitas de prensa: invitación a los periodistas a visitar un lugar señalado de la empresa o n lugar relacionado con su actividad para aportar mayor material de información.
- Encuentros informales: contactos individuales entre directivos y periodistas que no están directamente ligados a la difusión de una información particular.

Por otra parte, el trabajo implicará no solo la elaboración del material periodístico sino también relevar de forma permanente aquello que se publica en la prensa, no solo para controlar la exactitud de una publicación referida a nuestra organización, sino para establecer un conocimiento cabal de quiénes trabajan en los medios, más allá de los periodistas que contactamos de manera periódica.

La actividad de relaciones con la prensa comprende, por su reciprocidad, acciones de seguimiento o monitoreo. “Es fundamental por ello conocer todo lo que se dice en la prensa a propósito de la empresa y de los problemas de actualidad que conciernen directa o indirectamente a la empresa” (Westphalen y Piñuel: 573).

Son algunos elementos de control según estos mismos autores:

- “Recortes de prensa o clipping: consiste en recoger todos los artículos de periódicos y reportajes de TV y radio susceptibles de interesar a la empresa ya sea porque conciernen directamente a ella o a su sector de actualidad, entre otros criterios. Este informe elaborado será destinado a los directivos.
- Press-book: donde se reúnen y conservan los recortes de prensa como memoria y prueba del trabajo del encargado de prensa.
- Balance: por cada campaña de prensa, se hace un balance cuantitativo y cualitativo sobre si se han alcanzado o no los objetivos planteados”. (Westphalen y Piñuel: 638-641)

Asimismo, las organizaciones necesitan establecer pautas de relación con aquellos medios periodísticos relevantes para los públicos definidos como prioritarios para poder establecer contacto con ellos. Esto no implica necesariamente trabajar siempre con los “grandes” medios de tirada nacional.

Según el público seleccionado y la infraestructura de información, “públicos de los que un público concreto obtiene información” (Capriotti, 1999: 98), e influencia, “públicos que influyen de forma directa a un público determinado en su opinión, decisión o conducta” (Capriotti, 1999: 98) que se le asigne, la estrategia comunicacional puede desplegar diferentes acciones de comunicación, muchas de ellas de manera simultánea.

Por otra parte, es importante identificar que, a pesar de su característica de “masividad” en común, no todos los medios cumplen el mismo rol ni generan el mismo tipo de consumo cultural. Así, al momento de buscar la llegada a determinado público prioritario, deben considerarse las características particulares de cada medio y de los vínculos que cada uno permite con sus audiencias.

Al alto impacto que tienen la radio y la televisión debe contrarrestársele su carácter efímero y su necesidad de pasar de un tema a otro con suma rapidez. Por otra parte, los medios gráficos permitirán un mayor desarrollo en profundidad y, según se trate de ediciones diarias o periódicas más extensas, generarán diferentes niveles de impacto y afinidad.

Por ejemplo, Internet, de la mano de la denominada Web 2.0, está generando un impacto en la comunicación que redefine las formas anteriores de participación ciudadana en los medios masivos (Cartas de lectores, Derecho a Réplica, Solicitadas, etc.) con un aumento exponencial en términos de rebote y difusión; lo que para las organizaciones significa modificar la manera en que se plantean la relación sus públicos.

Por otra parte, la configuración de los mensajes de la empresa como hecho noticioso pondrá en funcionamiento un efecto de legitimación que la ubicará no como objeto comercial sino como sujeto que actúa en la sociedad.

“Cuando la marca se expresa como noticia en un medio de comunicación, lo hace como un hecho consumado, como algo que es real. En los medios de comunicación la marca se expresa mediada, en tercera persona, por un interlocutor legítimo socialmente, y textualmente como algo real ya acontecido” (Llamas, 2007:182).

La relación de la organización con los medios, entonces, se presenta como un ejercicio complejo y muchas veces frustrante. A los requerimientos profesionales propios de trabajar con información, hay que sumarle los intereses sectarios y políticos que atraviesan la relación.

De todas maneras, el trabajo de gestionar las relaciones y necesidades informativas de una organización deberá guiarse, antes que nada, por un sentido estratégico que no busque efectos a corto plazo y que aproveche la sinergia de las diferentes acciones de comunicación en pos de un objetivo más amplio.

La vinculación de las empresas con el periodismo y los medios de comunicación deberá entenderse, entonces, como una relación compleja, que es necesario comprenderla en sus detalles para poder planificar acciones que nos acerquen al fin deseado con la mayor precisión posible.

Entonces, será necesario comprender que se trata de una relación que deber ser planificada a largo plazo, pero con acciones cotidianas, que van mucho más allá de la contratación de una pauta publicitaria, sino que implican una situación de diálogo permanente, con instancias de planificación, ejecución de acciones, monitoreo, control y posterior evaluación de lo realizado.

Así, el análisis de las estrategias y acciones de comunicación de las empresas del partido de La Matanza en vinculación con el periodismo y los medios de comunicación resultarán, para esta investigación, uno de los ejes ineludibles para el estudio de la conformación de su imagen institucional.

2.7.- Comunicación en medios digitales

Lic. Alejandro Schell

La revolución de la tecnología de la información posee una capacidad de penetración en todos los ámbitos de la actividad humana aunque los cambios no se den de manera análoga en todos los países ya que dependen de múltiples factores, entre los que se encuentran el contexto social de cada región y las políticas puestas en marcha para enfrentar a la propia revolución tecnológica (FUNDESCO, 1990: 9). Esto no implica, sin embargo, que la tecnología determine a la sociedad ya que no es posible afirmar que las nuevas formas y procesos sociales surgen como consecuencia del cambio tecnológico de una manera simple y directa. Sí se puede sostener, en cambio, que en la complejidad de la economía, sociedad y cultura que se desarrolla a partir del último tercio del siglo XX, el factor tecnológico relativo a la información ha sido preponderante. Cabe sí afirmar que la propia tecnología es sociedad y que ésta última "no puede ser comprendida o representada sin sus herramientas técnicas" (Castells, 2001: 35).

En lo referido a la gestión de las organizaciones en general y las empresas comerciales en particular, tales cambios han ido modificando, entre muchas otras cosas, los modos de pensar las acciones de comunicación, su papel en la gestión global y su valor estratégico. Esto responde a los nuevos modos de organización de la producción y a la creciente complejidad e internacionalización de los mercados. A partir de las dos últimas décadas del siglo pasado, los principales cambios a nivel organizativo han tenido que ver con el agotamiento de un

modo de gestión, exitoso durante la mayor parte del siglo XX, asociado a una estructura vertical, centrado en un mercado básicamente nacional, del cual se ejerce un control tendiente más bien oligopolio y centrado en bienes de producción masiva (Lengyel, 2000).

El factor tecnológico ha generado, su vez, un escenario en el que la continua multiplicación de canales y la saturación de mensajes han sido una constante (Chaves, 1989). Este escenario competitivo, en el que la demanda se vuelve impredecible, trajo consigo la resignificación de la importancia de los consumidores y su papel más allá de ser los destinatarios de los mensajes. A partir de este momento, se hace evidente para las políticas de comunicación empresarial la necesidad de pasar de lo masivo a lo individual (Schultz, 2007).

Tales procesos se agudizan con el desarrollo de los medios digitales de comunicación en red. De hecho, en marzo de 2006, el consultor norteamericano Andrew McAfee, popularizó la expresión “Empresa 2.0” para describir el resultado entre el cruce de un modelo tecnológico en permanente evolución y una serie de prácticas, modos de relación y formas de entender la realidad impulsadas, estas últimas, por el ingreso al mundo laboral de la denominada “generación digital” (van Peborgh, 2010: 37). El nombre propuesto por McAfee toma su origen de la denominada “web 2.0”, término acuñado, a su vez, por Dale Dougherty de O’Reilly Media en 2004 para referirse a Internet como una plataforma dinámica, en constante cambio y evolución, sobre todo a partir de los cambios tecnológicos operados desde 2002⁷.

La web 2.0 puede definirse como un conjunto de aplicaciones y páginas de Internet que utilizan inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red, con la característica distintiva de otorgar un rol más importante al usuario en tanto productor de contenidos. El término 2.0 remite a la caracterización numérica que se le otorga a cada nueva versión de software. Cuando los cambios no sobre una misma matriz se utiliza la puntuación 1.XX. Cuando el cambio implica una transformación radical, se pasa al número siguiente, en este caso el 2.0 (Vacas, 2010). La Web 1.0 tenía en general la misma lógica de una comunicación unidireccional, planteada como una biblioteca de acceso global en la que la edición del contenido era dificultosa para el usuario común y requería conocimientos avanzados. Los denominados “medios sociales” de la Web 2.0 incluyen plataformas tecnológicas que la gente utiliza para compartir opiniones, pareceres, y toda clase de experiencias.

⁷ Esta web conforma espacio que promueve relaciones intuitivas entre las personas y el intercambio de información, la proliferación de los contenidos creados por los usuarios, las herramientas de trabajo colaborativo (wikis) y medios sociales en red.

Estas posibilidades de expresión incluyen soportes de texto, imágenes, audio y video. En los sitios de la nueva red utilizan tecnologías como *blogs*⁸, *podcasts*⁹, foros de discusión *wikis*¹⁰ y *vlogs*¹¹ que sí se basan en la interacción. Pueden considerarse medios sociales a aquellos canales en los que los usuarios pueden leer, escribir, crear y compartir información con otros usuarios (Igarza, 2008: 179). Las diferencias entre un medio social y otro no están tanto en la plataforma que constituye su soporte tecnológico sino en la finalidad que cada uno tiene¹².

La tecnología llamada “red social”¹³ que domina las manifestaciones actuales más visibles de Internet, está asociada a un conjunto de herramientas que hacen más fácil los procesos colaborativos, participativos y de coordinación a través de la Red. Las tecnologías involucradas facilitan, como nunca antes, el surgimiento paulatino de una nueva “cultura del compartir” basada en la posibilidad que tienen las personas comunes de difundir de manera pública sus puntos de vista acerca del mundo y la realidad en la que viven (Igarza, 2008). Esta cultura emergente se sostiene en tres tendencias principales: el aumento significativo de la cantidad de personas *online*, el uso generalizado de los medios sociales y el aumento del material compartido (Li, 2010: 5). Y no solo la cantidad de personas *online* crece a diario, sino, sobre todo, el tiempo que permanecen conectados está en aumento¹⁴: la cantidad de conectados está acompañada por la rápida masificación de los sitios sociales como YouTube,

8 El término inglés “blog” es una contracción de “weblog”, es decir, de la unión de las palabras web (red) y log (diario o bitácora).

9 El término *podcast* es un acrónimo de “pod” (portable) y “broadcast” (transmisión, emisión, difusión).

10 El nombre de Wiki proviene de la expresión hawaina Wiki Wiki que significa “veloz”.

11 Contracción de “video” y “blog”

12 Si bien resulta bastante difícil establecer un listado definitivo de todas las plataformas y herramientas disponibles, puede agrupárselas en cuatro formatos básicos: sitios de redes sociales, sitios para la generación de contenido de los usuarios, sitios comerciales y de marketing y sitios de juegos (van Dijk, 2013: 8). Mientras que en los sitios de redes sociales se promueve el contacto entre usuarios a partir de criterios comunes (Facebook, LinkedIn o Google+), otros espacios promueven la creación y difusión de contenido profesional y *amateur* (*YouTube, Flickr o MySpace*). Hay sitios que están relacionados con un criterio explícitamente de compra y venta comercial (Amazon, Ebay, Mercado libre o AlaMaula). Si bien otros sitios sociales incluyen aplicaciones de juegos, tal es la intención explícita de sitios como Ciberjuegos, Yepi o Friv.

13 Una red social es la representación de una determinada estructura social de manera gráfica a partir de ciertos criterios de relación entre los elementos (individuos u organizaciones) que componen dicha estructura.

14 Según datos de Internet World Stats, al 31 de diciembre de 2000, en todo el mundo Internet tenía unos 360.985.492 usuarios; en junio de 2012 el número ascendió a 2.405.518.376 de un total aproximado 7,017,846,922 habitantes, lo que significa una tasa de penetración de 34,3 % y un crecimiento de 566,4 % respecto al año 2000 (fuente: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>).

o Facebook¹⁵; no solo hay más usuarios sino que los mismos pasan más tiempo en sitios sociales.

En la medida en que estos modos de relación en red a través de herramientas tecnológicas comienzan a extenderse más allá del ocio y el entretenimiento, empiezan a integrarse en todo tipo de organizaciones, sean estas con fines de lucro, entidades públicas, organismos gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil¹⁶. Los cambios en los soportes tecnológicos han sido acompañados por transformaciones en los hábitos de información, consumo cultural, educación, producción y acceso. Para algunos analistas nos hemos convertido en una raza de pensadores mucho más independientes de lo que antes era posible: hasta hace unos años se aceptaba la existencia de a comúnmente que había "pensadores avanzados" que simplemente tenían mayores derechos a conocimientos y opiniones que gente de todos los días (Brown y Hayes 2008: 54).

La digitalización del mundo implica un cambio de paradigma que exige nuevas maneras de abordaje de un ecosistema de medios que atraviesa una serie de transformaciones profundas que exceden y desarticulan a los modelos teóricos pensados para explicar la comunicación de masas que predominó en el siglo XX (Berrocal Gonzalo y García de Torres, 2001; Igarza, 2008; Vacas, 2010).

En efecto, el modelo de comunicación basado en unos roles más o menos definidos, en los que emisores muy activos se relacionaban con unos receptores relativamente pasivos, afín a los medios masivos de comunicación dio paso a un panorama en el que el dominio de los soportes tecnológicos y el costo económico de comunicar no significa una barrera difícil de superar.

El resultado a simple vista, implica que, aun cuando no todos puedan o tengan la intención de constituirse en emisores, la información ya no circula de la misma manera que antes, es decir, en unidades precisas, controladas, corregidas y calibradas. Ya no circula exclusivamente en las formas cerradas tradicionales: cables de agencia, diarios impresos, noticieros de radio y televisión (Ramonet, 2011: 12). En la nueva dinámica de circulación, la información interpretada, resignificada por múltiples actores que la distribuyen, clasifican y añaden su punto de vista en foros, web sociales y blogs.

15 En septiembre de 2006 solo el 32 % de los usuarios de Internet alrededor del mundo habían visto un video *online*; para marzo de 2009, el porcentaje creció al 83 %. Lo mismo puede decirse del uso de los sitios sociales que creció del 27 % al 63% (Li, 2010: 6)

16 Así, por una analogía terminológica, se pasa de la Web 2.0 a la Empresa 2.0, Política 2.0, Gobierno 2.0, etc.

Esto no significa, sin embargo que Internet se constituya *per se* en un escenario horizontal, democrático y de acceso libre e igualitario en el que se pronostica desde los imaginarios tecnoutópicos. La sociedad en red está lejos de haber terminado con el etnocentrismo de los tiempos imperiales (Mattelart, 2005: 162).

Existen zonas con una alta concentración de poder en Internet. Por un lado, la masa de *hosts* en los Estados Unidos, de usuarios de software de información y de los motores de búsqueda, e incluso, el peso de la ideología del técnico e ingeniero de informática “medio” norteamericano y su cultura que desde su ideología, etnocentrismo o desconocimiento determinan las clasificaciones, jerarquizaciones y los *links* de acceso (Ford, 2002). Tal nivel de concentración tiene su correlato a la hora de medir los niveles de participación efectiva en lo que se produce en la red. Los datos que se obtienen parecieran contradecir, en principio, a la idea de una participación horizontal con pluralidad de voces.

Según se desprende de la tasa de participación de usuarios en blogs y plataformas colaborativas como Wikipedia, un porcentaje minúsculo de usuarios realiza una participación activa¹⁷. Si hay 1.1 billones de usuarios de Internet, solo 55 millones de esos usuarios (un 5%) posee un blog según datos de Technorati¹⁸. De éstos solamente 1.6 millones realizan un post diario. Esto otorga guarismos de participación negativos que son comunes al resto de las plataformas sociales de Internet: la regla parece seguir la regla de “90-9-1” enunciada por Will Hill (Nielsen, 2006) a mediados de los años noventa¹⁹.

Así, la gran mayoría de los usuarios se dedica a seguir o leer contenido generado por un número reducido de otros usuarios. Tal cuestión de participación se vuelve relevante si se considera el lugar destacado que ocupa la información circulante originada en blogs, cada vez que, por ejemplo, se realiza una entrada en un buscador de Internet.

A esta cuestión hay que sumarle que la tendencia a personalizar la experiencia en la red, atenta contra la posibilidad de establecer contacto con posturas y actitudes diferentes, con la consiguiente pérdida de riqueza potencial. En efecto, los sitios web han incorporado una serie de algoritmos capaces de discriminar que información quiere el usuario a partir de una serie

17 En Wikipedia, más de 99% de los usuarios no participan en la edición de los artículos. Según la página “acerca de Wikipedia” (en <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>) el sitio posee, según datos de 2012, unos 77.000 contribuyentes activos lo que significa un 0,2% de los 470 millones de visitantes que cuenta.

18 Technorati es un motor de búsqueda de Internet para buscar blogs, que compite con Google, Yahoo!, PubSub e IceRocket. En abril de 2006, el índice de Technorati superaba los 34,5 millones de blogs. <http://www.technorati.com>

19 En ella plantea una tasa de participación de un 90 % de usuarios que leen y observan pero no contribuyen, un 9% contribuye de cuando en cuando ya que otorga prioridad a otras cuestiones de su vida cotidiana. Sólo el 1 % de los usuarios participa activamente con *posts* y comentarios.

de criterios establecidos por éste de antemano. Estas formas como pueden ser los modos de búsqueda personalizados que ofrece Google o las noticias personalizadas del buscador de Facebook constituyen una manera de aislar al usuario respecto de aquellos puntos de vista conflictivos pero potencialmente enriquecedores (Pariser, 2011).

2.7.1. Marketing 2.0

De todas las organizaciones, las empresas parecen mostrar una mayor adaptabilidad en términos de rapidez en la aplicación de herramientas tecnológicas para crear redes internas y externas. Basta dirigir la mirada a la gran cantidad de recursos y herramientas que aparecen en los modelos de marketing de la actualidad (Ver Fig. 1). No obstante, eso no garantiza en primera instancia un uso que aproveche las posibilidades de interacción y generación de valor que cada una lleva consigo. De sus observaciones acerca de la utilización de plataformas digitales como intranet en la comunicación interna de las empresas comerciales, Paul Capriotti señala que éstas tienden, en su mayoría, a un uso lineal de comunicación basado en los anuncios y mensajes sin explotar las posibilidades de interacción que la plataforma permite (2009).

Las plataformas de Internet pueden ser utilizadas para reinterpretar las antiguas acciones de Marketing Directo y gestionar gran cantidad de información respecto a los clientes actuales y potenciales con el fin de personalizar ofertas interesantes para éstos (Maqueira y Bruque, 2009) en nuevas formas de Marketing Relacional²⁰. Al mismo tiempo, expectativas de mayor transparencia, acceso de información y un mayor compromiso con las acciones que afectan al colectivo social se presentan como posibles de una manera inédita (Shelton, 2013: 3).

Figura 30 - Estrategias de Marketing 2.0

20 El Marketing Relacional se desarrolla en el último tercio del siglo XX con la finalidad de establecer una relación a largo plazo, continua y consistente con los consumidores. La estrategia se basa en anticipar y conocer las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas de manera que el vínculo cliente-empresa se afiance y avance hacia la fidelización (Eldín, 1998: 213).

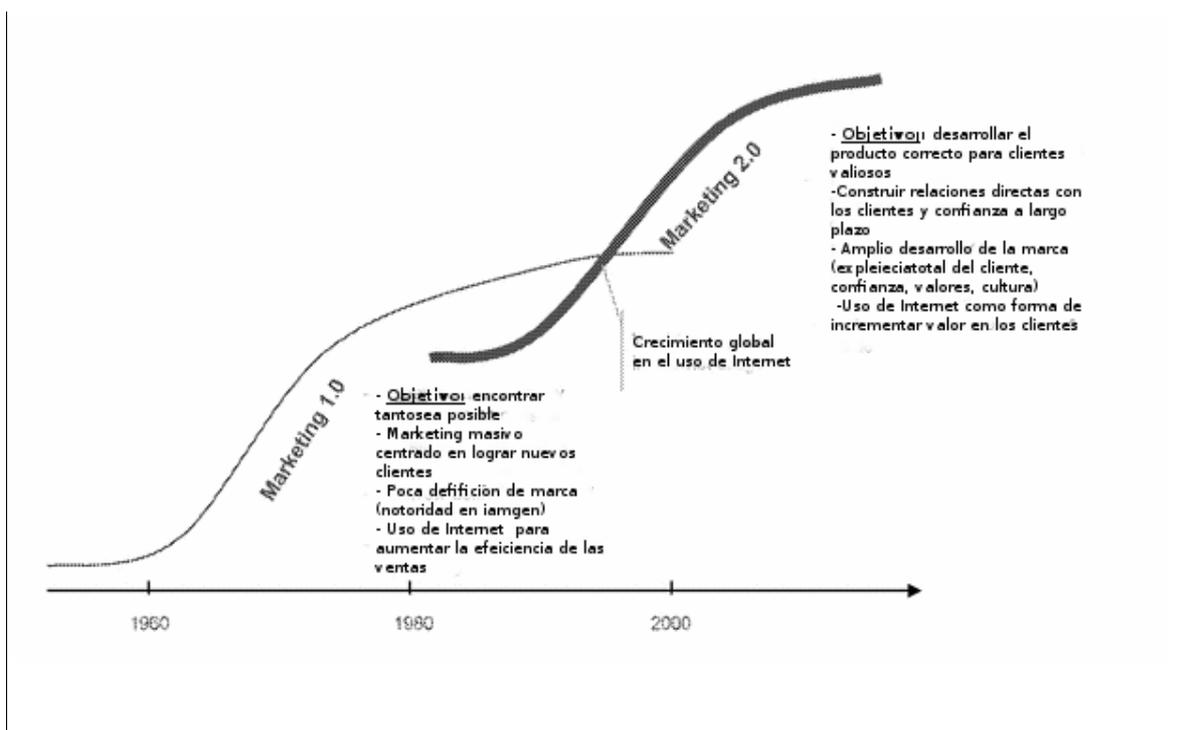


Fuente: Corbae et al, 2003.

La consolidación de Internet como forma de comunicación global, el desarrollo de bases de datos cada vez más potentes y el crecimiento de la telefonía móvil ha propiciado el surgimiento de nuevas formas de marketing. El término “Marketing 2.0” implica mucho más que el uso de Internet en la relación con los clientes y se diferencia de formas con un corte eminentemente masivo anteriores en la búsqueda de construir relaciones duraderas con los clientes a través de la oferta de productos adecuados, pero también desde una perspectiva emocional, mediante una comunicación de doble vía que fomente un lazo de confianza y conocimiento mutuos (Corbae et al, 2003). Este marketing 2.0, en términos de contacto con los clientes, se ve favorecido por el uso generalizado de Internet a partir de los años de la década de 1990 al punto que significa la decadencia paulatina de modelos de marketing masivos (VER Fig. 2).

El papel de la comunicación digital en estas perspectivas de marketing se hace evidente en la medida en que la interacción se vuelve más profunda. Para los españoles Juan Manuel Para Maqueira y Sebastián Bruque tal prominencia hace que se pueda englobar bajo en término marketing 2.0 a una serie de conceptos que hacen de las técnicas de mercado un espacio rico y dinámico: “A las nuevas formas de hacer marketing apoyándose en el Internet de las redes sociales y en las nuevas tecnologías que se despliegan en nuestra sociedad se les puede englobar bajo el término Marketing 2.0. (...) Marketing Directo, Marketing de relaciones, Marketing One to One, Marketing Dinámico, Marketing Viral, Marketing On Line y Marketing Móvil son estrategias de Marketing 2.0 que se entremezclan y que, en la actualidad, son llevadas a cabo por parte de las empresas más innovadoras” (Maqueira y Bruque, 2009: 21).

Figura 31 - Diferencia entre Marketing 1.0 y 2.0



Fuente: Corbae et al, 2003.

Pero a pesar de las oportunidades de interacción que Internet ofrece, uno de los recursos más usados en las plataformas siguen siendo las formas publicitarias (Corbae et al, 2003). Dentro de la que se destaca la publicidad en Banners. Este tipo de publicidad fue uno de los primeros en implantarse y consiste en colocar un pequeño banner o anuncio de distintos formatos dentro de un portal de Internet e incluso se lo suele intercambiar con otros portales. Otras formas son la denominada publicidad *Pop Up* o la publicidad *Pop Under* que consisten en ventanas emergentes. Otra forma publicitaria muy común consiste en enviar publicidad en Internet a través de correos electrónicos (Maqueira y Bruque, 2009).

2.7.2. Influenciadores

Además de la venta publicitaria, el posicionamiento de marca y de su prominencia económica en las pautas comunicativas en Internet, es interesante observar ciertos fenómenos comunicativos que aparecen como tendencia dominante en los medios sociales. Se trata de relaciones entre individuos que no son tan fáciles de controlar como el tamaño de una pauta publicitaria en tal o cual medio. Son fenómenos que en muchos casos, tienen su origen en los modelos de comunicación masiva del siglo XX.

En la historia de la investigación de la comunicación en los Estados Unidos en el siglo XX y desde la *Mass Communication Research*, se han ido desarrollando diferentes modelos con el fin de conocer el comportamiento de las audiencias; los cuales han tomado a los medios masivos de comunicación desde la omnipotencia absoluta hasta la debilidad manifiesta de

éstos para influir en el público hacia el cual dirigen sus mensajes (Alsina, 1989; De Fleur y Ball-Rockeach, 1993; Wolf, 2004).

Sin embargo, la idea del poder absoluto mediático que caracterizó a las primeras investigaciones comenzó a recibir numerosos cuestionamientos, sobre todo, a partir de los resultados obtenidos en los estudios realizados en torno a los años de la década de 1940. A partir de ciertas investigaciones empíricas, el poder dominante excluyente atribuido a los medios masivos se fue relativizando a medida que se fue haciendo evidente que las audiencias no eran una masa homogénea.

Así, la supuesta pasividad de las audiencias fue criticada desde algunas construcciones teóricas en las que, como es el caso de la denominada teoría de los “*usos y gratificaciones*”, se señala que la selección consciente que cada individuo realiza de los contenidos mediáticos surge a partir de una serie de motivos y circunstancias personales: “En general, en esta tradición (en su variante de «usos y satisfacciones», sobre todo) encontramos una inclinación mucho más marcada (que se va acentuando con el tiempo) a tratar a la audiencia como el participante activo en lo que siempre es una interacción entre un emisor mediático y un receptor. Así pues, era natural que, dados estos solapamientos, algunos proyectos de investigación combinaran enfoques tanto estructurales como conductistas.” (Mc Quail, 2000: 451).

Así, en este período, surgen teorías en las que la diferenciación de las actitudes dentro de los miembros de una audiencia, comienza a jugar un papel importante a la hora de determinar las posturas y reacciones frente a los mensajes de los medios.

En 1955, Elihu Katz y Paul Lazarsfeld enunciaron una teoría acerca de la opinión pública que iba a contraponerse de alguna manera con los modelos teóricos en boga, sobre todo en los Estados Unidos, a mediados del siglo XX. Básicamente, esta nueva teoría sostenía que cada individuo en sus relaciones recibe mayor influencia de ciertos individuos (denominados “intermediarios”) que de otros y que de los medios de comunicación masiva. A estos personajes de influencia especiales Katz y Lazarsfeld los denominaron “líderes de opinión”: “El primer estudio, *The People's Choice*, se publica en 1944. Lazarsfeld y sus colegas, Bernard Berelson y Hazel Gaudet pretenden medir la influencia de los medios de comunicación en 600 electores de Eire County en Ohio con ocasión de la campaña presidencial de 1940. El segundo, *Personal Influence: The Part Played by People in The Flow of Mass communication*, por Lazarsfeld y Elihu Katz, se publica en 1955, pero utiliza encuestas efectuadas diez años antes. Se trata del comportamiento de los consumidores de la moda y el ocio, en especial la elección de películas. Estudiando los procesos de decisión individuales de una población femenina de 800 personas en una ciudad de 60.000 habitantes,

Decatur, Illinois, descubren de nuevo (como en el estudio anterior la importancia del «grupo primario». Esto les hace comprender el flujo de la comunicación como un proceso en dos etapas en el que la función de los «líderes de opinión» resulta decisiva” (Mattelart, 1997: 35).

El gran impacto de los resultados de la investigación radicó en que por primera vez se puso en evidencia empíricamente la existencia de numerosas personas para quienes el contacto con los medios masivos era bastante limitado pero que obtenían información a través de otras personas²¹. Pero lo este estudio arrojaban otro dato importante: esto individuos intermediarios sí habían obtenido la información de primera mano de los medios. El modelo comunicacional resultante se conoció con el nombre de “two-step-flow”, o “teoría de los dos pasos”²² e introdujo dos momentos diferenciados en la comunicación social.

En este modelo comunicacional, se destacan dos elementos principales. Por un lado, la noción de una población estratificada según intereses y actividades específicas respecto a los medios de comunicación masivos y a los temas que estos tratan. Por otro, la noción de un doble flujo de influencia en lugar de un contacto directo entre el estímulo y quién responde. Esta idea significó, en efecto, un quiebre respecto al modelo dominante en la sociología norteamericana de la comunicación: comenzó a hacerse evidente que no es suficiente (ni tampoco necesario) exponerse a un medio de comunicación para tomar contacto con un determinado mensaje (Mozón, 2000; González, 2011).

Según la propuesta de Katz y Lazarsfeld, existe un primer paso o etapa inicial en la que un emisor transmite la información a un intermediario que constituye un modelo admirado e imitado y, en un segundo paso, éste es el que vehiculiza y masifica el mensaje al receptor final. Estos intermediarios se constituyen, así, en “líderes de opinión” que asumen el rol de influenciadores respecto a sus contactos individuales. Un líder de opinión es, en primera instancia, un receptor que analiza y sintetiza la información que recibe. La teoría sostiene que éste toma luego el papel de emisor y transmite la información ya procesada a sus públicos particulares, adecuándola a sus preocupaciones, añadiendo interpretaciones y sintetizando aquellos puntos que pueden aparecer complejos.

Las conclusiones a las que llegaron Katz y Lazarsfeld indican que las audiencias están en condiciones de decidir qué mensaje les interesaba y cuáles no, en otras palabras, son

21 De hecho, cada vez que se les preguntaba a los encuestados acerca de sus contactos recientes con los mensajes electorales, las discusiones políticas con pares eran señaladas con mayor frecuencia que la radio o los medios gráficos (De Fleur y Ball-Rokeach, 1993: 253)

22 En otras traducciones, la teoría se alude como “corriente de comunicación a dos niveles” (Wolf, 2004: 57) o “comunicación en dos fases” (Monzón, 2000: 154)

capaces de decidir si un mensaje los afecta o no. Así, se introdujo la necesidad de contar con dos etapas o momentos para que un mensaje sea efectivamente recibido (Pooley, 2006). Si el receptor decide aceptar el mensaje, está decidiendo también dejarse afectar por el emisor de ese mensaje. Por lo tanto, la fuente emisora debe ser un individuo reconocido, es decir un líder de opinión.

Los líderes de opinión deben cumplir ciertos requisitos personales para constituirse como tales. Entre ellos figuran el ser carismático, en el sentido de ser atractivos y creíbles para sus audiencias, poseer, además, cierto nivel de conocimientos específicos superior a la media, y ser reconocidos por su grupo de influencia (Katz, 1957: 9). El valor de influencia está dado por la mixtura entre la personificación de ciertos valores (lo que uno es), la competencia (lo que uno sabe) y el lugar social estratégico que se ocupa (a quién conoce). Generalmente, los líderes de opinión suelen ser bastante parecidos a quienes influyen (De Fleur y Ball-Rokeach, 1993).

Esta figura de líder, por lo tanto, no refiere a un tipo de liderazgo en el sentido tradicional del término, que podría asociarse con una figura pública del ámbito político, de los medios de comunicación o de jerarquía organizacional. Tampoco hace referencia a los de nominados “persuasores profesionales” como editorialistas, columnistas especializados y críticos de los medios informativos, publicistas y relacionistas públicos (Brown, 1978: 375). Se trata, más bien, de una persona cuya influencia deriva de su condición informal y que, en tanto poseedor de cierto saber, se hace acreedor del respeto en determinados círculos sociales.

Por tal motivo, y para enfatizar el rol de influyente de estos intermediarios, algunos teóricos prefirieron hablar de “influyentes” en lugar de “líderes de opinión” para enfatizar la diferencia entre “influyente”, aquel que puede influir sin proponérselo, e “influyente”, el que tiene voluntad de influir y necesita de un “influyente” con voluntad de ser influenciado (Baro, 2013; 6).

El resultado global de la dinámica productora de opinión pública no puede atribuirse a los individuos considerados de manera aislada sino que deriva, más bien, de la red de interacciones entre las personas (Wolf, 2004: 58). Así, los efectos de los medios no son comprensibles sino a partir del estudio de las relaciones que establecen entre sí los destinatarios de los mensajes. En este respecto, no puede establecerse una división tajante entre líderes y seguidores en la medida que la relación entre ambos varía de un asunto a otro y, de hecho, dichos roles son intercambiables. Lo cierto es, en resumidas cuentas, que la comunicación dos niveles posiblemente implique la existencia de múltiples niveles.

Esta dinámica “conversacional” implica reconocer que ya no existe la posibilidad de mantener el control por parte de los directivos: son los clientes, los empleados y los socios los que lo

tienen (Li; 2010: 10). Más arriba se afirmó que el liderazgo de opinión se basa en la confianza: hay alguien que elige influenciar y otro que decide ser influenciado. La lógica comunicacional de las empresas comerciales en el modelo de comunicación 2.0, obliga a obtener algo tradicionalmente difícil para quien quiere persuadir: la confianza del otro. La influencia se relaciona directamente con la posibilidad de establecer relaciones. Es un hecho que los medios sociales están redefiniendo las relaciones; de esta manera, los liderazgos de opinión también deberían redefinirse.

Sin embargo, como quedó establecido anteriormente, el modelo de los líderes de opinión no hace referencia a los “persuasores profesionales” que editorializan y producen columnas especializadas en los medios informativos (Brown, 1978), sino que se trata de individuos, de hecho, bastante parecidos a quienes influyen (De Fleur y Ball-Rokeach, 1993). En el modelo comunicacional de los medios de comunicación masiva tradicionales, sin embargo, uno de los públicos privilegiados de las comunicaciones corporativas son precisamente los denominados estos “persuasores profesionales” a quienes se los denomina líderes de opinión pero, en la mayoría de los casos (aunque no exclusivamente), se trata de periodistas con cierta trayectoria en los medios y con determinada relevancia pública.

En la actualidad, y en algunos mercados más que otros, el rol tradicional del periodista especialista que influye con sus opiniones especializadas parece destinado a desaparecer. Hace una década por ejemplo, a nivel empresarial, la toma de decisiones tenía dos fuentes claramente definidas: una era el periodismo gráfico, tanto la prensa general sobre economía o como la prensa especializada específicas en la industria. La otra fuente la constituían los analistas industriales (Brown y Nick Hayes, 2008: 6). En la medida en que el consumo de informaciones provenientes de fuentes alternativas a los medios tradicionales va en aumento, es plausible la hipótesis acerca de un cada vez menor protagonismo de éstos.

Lo que no quiere decir que los “viejos” líderes de opinión profesionales no sigan teniendo influencia importante a la hora de dirigir la percepción de amplios sectores del público hacia uno u otro punto de vista sobre cuestiones determinadas en la medida que son capaces de concentrar un gran alcance en su llegada²³. Pero cierto es que si su capacidad de influir va en disminución frente a otros influenciadores están ocupando su lugar en muchos casos aún sin saberlo siquiera (Brown y Hayes 2008: 232).

Lo que ocurre a partir de los medios sociales de Internet es una vuelta a la consideración del líder de opinión en términos originales, específicamente ahora denominado “influenciador”,

23 De hecho, muchos periodistas, artistas y deportistas utilizan sus cuentas de Twitter para la difusión de actividades y novedades, capitalizando la cantidad de seguidores que surge del conocimiento público de sus actividades “extra microblogging”

que a diferencia del líder propuesto desde la comunicación masiva tradicional, no cumple necesariamente con los requisitos que le atribuyen a los líderes de opinión profesionales²⁴, pero que posee un punto de vista superior a sus pares respecto a determinadas cuestiones y está en estrecha relación con ellos.

Estos medios sociales y sus soportes tecnológicos proveen un efectivo canal para el boca a boca en la medida que facilitan la distribución de información, las recomendaciones, los comentarios personales (Li y Du, 2011). En esa dinámica conversacional, también propician el surgimiento de personas que, por un motivo u otro, suscitan mayor interés que otras y, a través de sus publicaciones en blogs o en sus cuentas de Twitter, concentran un gran caudal de lectores y seguidores. Dada las características propias de las herramientas 2.0, más que el número de seguidores, importan las relaciones que estos individuos establecen con sus seguidores en términos de confianza y colaboración.

Los condicionamientos respecto al poder de influencia son particulares en cada caso pero, en líneas generales se basan en el alcance, la proximidad la experiencia, la relevancia del influenciador respecto aquello que comunica, la credibilidad y la confianza (Armano, 2011). Estos seis pilares garantizan el proceso influenciador y están interrelacionados entre sí. El alcance permite el contacto pero la relación y la confianza llegan de la mano de la cercanía y sin confianza no hay credibilidad. Por último, sin credibilidad no hay motivación ni colaboración.

A partir de aquí, las nuevas tecnologías de la comunicación permiten que este nuevo influenciador interactúe de una manera diferente que como lo hacía en los paradigmas anteriores.

2.7.3. Enjambre

La mayoría de los usuarios en medios sociales, más que intermediar como los influenciadores, interactúan con otros; cooperativizan el mensaje y lo comparten en múltiples etapas hacia múltiples direcciones simultáneas (Baro, 2012: 16). Este modo comunicacional se relaciona con la idea del funcionamiento al modo de enjambre²⁵ y permite generar la motivación, la oportunidad y la capacidad necesarias para establecer y mantener relaciones de colaboración mutua.

24 Personas con cierta trayectoria en determinada especialidad o profesión que los convierte en referentes para ciertos círculos sociales. Un líder de opinión es, por lo general un profesional o especialista avalado por una trayectoria (Baro, 2013.)

25 En inglés el término es Swarming y si bien se lo relaciona con ciertas tácticas militares puede aplicarse a una multiplicidad de fenómenos, entre ellos el organizacional (Baro, 2013)

Estas relaciones que se establecen a partir de los medios sociales pueden influenciar mucho más lejos que el tradicional grupo social inmediato. Y si a esto se le suma que potencialmente cualquier individuo puede constituirse en portavoz de una opinión, el panorama cambia respecto a los modelos de influencia anteriores.

El aumento de las voces que se generan a partir de blogs, microblogging y demás hace crecer efectivamente el abanico de posibilidades de escuchar y ser escuchado. Esto no se traduce, empero, en una participación masiva. Según parece establecer la regla "90-9-1", antes mencionada, el grueso de los usuarios no publica de manera activa contenido sino que se dedica a seguir a aquellos, que, en reducido número proporcional, sí lo hacen. Éstos pueden devenir en líderes de opinión o influenciadores.

Determinar los diferentes niveles de influencia y relevancia, sin embargo, es algo complejo. Investigaciones recientes demuestran que, si bien aquellos usuarios que han sido influyentes y tienen mayor cantidad de lectores-seguidores son, sin mucha sorpresa, los que mayores posibilidades tienen de generar contenido *trend*, no es posible determinar con certeza cuando un contenido va a generar una repercusión de importancia (Bakshy, 2011).

La popularidad de un usuario puede garantizar, como se dijo, un número importante de menciones (sobre todo en los medios tradicionales). Pero la cantidad de reenvíos, o *retweets*, depende de la calidad del contenido mismo (Cha, 2010). Esto hace que, mientras las organizaciones sociales son capaces de generar un alto nivel de reenvíos, las celebridades logran mayores menciones de sus seguidores.

Los medios sociales, no obstante, ofrecen una serie de posibilidades en términos de participación, diálogo y también de influencia. Al igual que los efectos de los medios masivos no son comprensibles sino a partir del estudio de las relaciones que establecen entre sí los destinatarios de los mensajes, la forma en que los usuarios de los medios sociales se vinculan entre sí es central para poder identificar las dinámicas de relación que se generan en la red.

Queda planteada la posibilidad de que cualquier usuario pueda generar una conversación factible de convertirse en tendencia y lograr una alta repercusión e influencia. La cuestión de la conversación diferente en su dinámica al diálogo que propone el marketing relacional implica una serie de cuestiones a las que la comunicación organizacional tendiente a establecer vínculos con ciertos públicos no puede desatender.

Primero, una cosa es el diálogo y otra cosa es la conversación. Si en el diálogo, el sentido estaba puesto en la capacidad de identificar intereses a partir de la escucha (en este caso del mercado) y proponer un argumento de respuesta (Eldín, 1998; Schultz; 2007), la conversación implica una lógica no estructurada en la que la voz de los interactuantes se

somete a una multiplicidad de factores que escapan a las lógicas de control habituales en los estudios de mercado.

Los vínculos de confianza y la horizontalidad comunicacional que establecen los medios sociales son el punto de partida para que ciertos individuos decidan ser influenciados por otros, pero con la posibilidad de participar de manera más activa en forma de colaboración y cooperación con el influenciador. En este caso, el que influye puede ser un individuo o una organización, pero el modelo conversacional implica la inclusión de cierta inteligencia y acciones colectivas que se asocian más con las conductas que caracterizan a ciertos grupos de animales en su sentido descentralizado y auto regulada.

La analogía biológica que se desprende es la del enjambre, propio de la organización de ciertos grupos de animales, específicamente los insectos como las hormigas, abejas o avispas (Byung-Chul, 2014). Desde esta perspectiva, los medios en red establecen lo que podría llamarse “enjambre digital”, que se diferencia de los modelos de comunicación anteriores, incluso de algunos que analizan a los propios medios sociales en la medida que se basa en individuos que se mantienen aislados, pero que son capaces de seguir una dirección o emprender acciones políticas comunes. La “inteligencia de enjambre” es una traducción de los términos en inglés “Swarm Intelligence” y explica a los enjambres o grupos como poblaciones de elementos interactuantes los cuales que son capaces de optimizar un objetivo global a través de la búsqueda de colaboración de un espacio determinado (Kennedy, 2001).

Las conversaciones en los medios sociales tienen más de enjambre que de diálogo, en la medida que potencian interacciones colaborativas de un modo autorregulado por elementos como la confianza y el escrutinio de todos los miembros.

El uso de los medios digitales en red, no se limita a la presencia de las organizaciones sitios web corporativos, los banners de publicidad o la publicidad de respuesta directa mediante correos electrónicos. Las redes sociales han penetrado con tal impacto en el tejido social que parecen mostrar un camino irreversible hacia nuevas formas de comunicación en la que los actores participan activamente, la mayoría de las veces independientemente de la voluntad de la propia organización.

La comunicación *online* se torna una necesidad esencial, no solo como es un instrumento para la difusión y promoción de los servicios y productos, sino como forma de comunicación con los diferentes públicos, permitiendo una interacción inédita y hasta imposible en paradigmas de comunicación anteriores, lo que repercute directamente en los procesos de formación de la imagen institucional de cualquier organización.

Por lo anteriormente mencionado, se considera que un análisis pormenorizado de los modos de vinculación con los públicos por parte del sector empresarial del partido de La Matanza, no puede prescindir de la inclusión de estos modos de comunicación particulares.

2.8. Referencias bibliográficas

Alsina, R. (1996). *La construcción de la noticia*. Barcelona: Paidós.

Amado Suárez, A. (2010). *Prensa y comunicación: relaciones informativas responsables*. Buenos Aires: La Crujía.

(2003). *Prensa y comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.

Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Argentina: Temas.

Arfuch, L., Chaves N., & Ledesma, M. (1997) *Diseño y comunicación. Teorías y enfoques críticos*. Barcelona: Paidós estudios de comunicación.

Armano, D. (2011) *Pillars of the New Influence, HBR Blog Network*. [En línea] Recuperado de <http://blogs.hbr.org/2011/01/the-six-pillars-of-the-new-inf/>

Arriaga, E. (2003) La Teoría de Niklas Luhmann. *Revista Convergencia N° 32*, mayo-agosto, UAEM, México.

Avalos, C. (2010) *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.

Bakshy, E. et al (2011) *Everyone's an Influencer: Quantifying Influence on Twitter*. WSDM.

Balardini, S. (2004) De deejays y ciberchabones. Subjetividades juveniles y tecnocultura. *JOVENES: Revista de Estudios sobre Juventud*, año 8, N° 20 México, DF, enero-junio.

Baro, M. (2013) Swarming: la comunicación en múltiples etapas. [En línea] *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*. NÚM 83 Junio – agosto. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx>

Barthes, R. (1986) *Retórica de la imagen*. Barcelona: Editorial Paidós.

Bartolí, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Boyd, D. et al (2010) *Tweet, Tweet, Retweet: Conversational Aspects of Retweeting on Twitter* HICSS-43. IEEE: Kauai, HI, January 6.

Brown, C. et al (1978) *The media and the people*. New York: Robert E. Krieger Publishing Co., Inc.

Brown, D. y Hayes, N. (2008) *Influencer Marketing Who Really Influences Your Customers?* Nick Hayes. Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Byung-Chul, H. (2014) *En el enjambre*. Barcelona: Herder.

Calonje, C. (2004) *El poder de la comunicación inteligente*. Barcelona: Editorial Alhambra S. A.

Capriotti, P. (2015) Gestión estratégica de identidad y comunicación. Universidad J. F. Kennedy. 24 y 25 de abril de 2015.

(2009 a) *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Ed. Libros de la Empresa.

(2009 b) "Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna", en Carretón Ballester, M. y Ramos Soler, I. (eds.). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Málaga: Ed. AIRP.

(1999) *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel

Castells, M. (2001) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1, La sociedad en red*. Madrid: Alianza Editorial.

Cervantes, M. Ballesteros, B. y Hernández, F. (2012). *Mercado de trabajo para los profesionistas de la Contaduría y la administración: una visión global*. [En línea] Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/vic.html>

Chaves, N. (1989) *La imagen corporativa*. Barcelona: Gili.

Chaves, N. Tres generaciones en el diseño corporativo [En línea] Recuperado el 10/07/2015 de

http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/tres_generaciones_en_el_diseno_corporativo

Chaves, N., Color e identidad corporativa [En línea] Recuperado el 10/07/2015 de

http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/color_e_identidad_corporativa

Colombo, D. (2004). *Sea su propio jefe de prensa*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Corbae, G. et al (2003) *Marketing 2.0. Strategies for Closer Customer Relationships*. Berlín: Springer.

Costa, J. (2004) *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.

(2003) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Bs. As: La Crujía.

(1995) *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.

(1993) *Identidad Corporativa*. México: Editorial Trillas – Cuarta Edición 2002.

(1992) *Imagen Pública: una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.

(1987) *Imagen Global*. Barcelona: Ediciones Ceac.

- De fleur, M. L. y Ball-Rockeach, S. J. (1993) *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- Denison, D. (1991) *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- Echeverría, R. (1994) *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Editorial Granica.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003) *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Eldin, F. (1998) *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las Crisis Pública*. Buenos Aires: La Crujía.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fages-Ramió, R. (2008) Actitud 2.0: la política más allá de los blogs. [En línea] *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC*. Universitat Oberta de Catalunya: Catalunya. Recuperado de <http://idp.uoc.edu>
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Flores, F. (1996) *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.
- Ford, A. (2002) *La marca de la bestia*. Buenos Aires: Norma.
- Frascara, J. (1994) *Diseño gráfico y comunicación*. Argentina: Ediciones Infinito.
- Frutiger, A. (2015) *Signos, símbolos, marcas, señales*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A.
- Fumero, A. (2007) "Contexto sociotécnico". En Fumero Reverón, A. y Roca, G. (2007) *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange.
- Fumero Reverón, A. et al. (2010) *La empresa 2.0. Cinco historias para triunfar en los medios sociales*. Madrid: Instituto Madrileño de Desarrollo.
- Fundación Observatorio Pyme. [En línea] Recuperado de <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
- FUNDESCO (1990) *La sociedad ante el cambio tecnológico. Actas del seminario internacional, realizado en Buenos Aires, 26 al 28 de marzo*, Buenos Aires.
- García, D. (2004) *El dilema de las Pymes históricamente relevantes del partido de La Matanza frente a los procesos de integración*. [En línea] Universidad Nacional de La Matanza

Departamento de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/biblioteca/B095.pdf>

González, R. (2011) Personal influence: 55 años de la irrupción de los líderes de opinión. [En línea] *RAZÓN Y PALABRA*. NÚM 75 febrero – abril. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx>

González Herrero, A. (2009) "Issues Management: Implicaciones internas para la empresa". En Carretón Ballester, M. y Ramos Soler, I. (eds.). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Málaga: Editorial AIRP.

González Ruiz, G. (1994) *Estudio de Diseño*. Brasil: Emecé Editores.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ed. Gestión.

Igarza, R. (2008) *Nuevos medios. Estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana. (2015) *Nueva Clasificación Pyme en Argentina*. [En línea] Recuperado de <http://www.ieralpyme.org/noticias/nueva-clasificacion-pyme-argentina-2823.html>

Katz, E. (1957). *The Two-Step Flow of Communication: And Up-to-Date Report on a Hypothesis*. [En línea] Departmental Papers (ASC) Universidad de Pennsylvania. Pennsylvania, EE.UU. Recuperado de http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1279&context=asc_papers

Kennedy, J. et al (2001) *Swarm intelligence*. Morgan Kaufmann. [En línea] Recuperado de <http://www.swarmintelligence.org/SIBook/SI.php>

Kirkpatrick, D. (2010) *The Facebook Effect: The inside story of the company that is connecting the world*. New York: Simon & Schuster.

Krieger, M. (2002) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Krynsky, M. (2001) *Ver para Crear*. Buenos Aires: Edición "Crear Contextos Consultora".

Lengyel, M. (2000) *Estrategias de negocios. La organización moderna. Más allá del Fordismo*. Buenos Aires: Coyuntura.

Lévy, P. (2004) *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud.

Li, F. y Du, T. (2011) *Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs*. *Decision Support Systems*, 51 190–197

- LI, Ch. (2010) *Open Leadership. How social technology can transform the way you lead*. San Francisco: Jossey-Bass
- Llamas, M. (2007). "Cuando la marca es noticia". En Capriotti, P. (Editor) *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Luna Correa, J. (2012) *Influencia del capital humano para la competitividad de las Pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. [En línea] Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net [Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas](http://www.eumed.net/Enciclopedia_y_Biblioteca_Virtual_de_las_Ciencias_Sociales,_Económicas_y_Jurídicas). Recuperado de: <http://www.eumed.net/>
- Luvato, M. y Podestá, B. (1987) El discurso visual y sus medios de expresión. *Revista TipoGráfica* Nº 2.5-15.
- Maglieri, G. (2003) *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires: Ugerman.
- Manucci, M. (2008) *Impacto corporativo*. Buenos Aires: La Crujía.
- Maqueira, J. M. y Bruque, S. (2009) *Marketing 2.0. El nuevo marketing en la Web de las Redes Sociales*. México: Alfaomega.
- Martín-Barbero, J. (2002) Jóvenes: comunicación e identidad. *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura*, OEI (Organización de Estados Iberoamericanos), Número 0, Febrero.
- Martínez-Val, J., (2002) *Tipografía Práctica*. Madrid: Ediciones del Laberinto.
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. 1ra. Edición digital. Barcelona: Editorial UOC.
- Mattelart, A. (2002) *Historia de la sociedad de la información*. Buenos Aires: Paidós.
- (1997) *Historia de las teorías de la comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- McLagan, P. y Krembs, P. (2001) *Comunicación cara a cara*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Mc Quail, D. (2000) *Introducción a la teoría de la comunicación de masa*. Barcelona: Paidós.
- Mendicoa, G. (2009) *Desarrollo local y territorialidad integrada. Notas para un Plan Estratégico Regional*. Buenos Aires: Prometeo-UNLaM.
- Monzón, C. (2000) *Opinión pública, comunicación y política*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Murphy, J. & Rowe, M., (1989) *Cómo diseñar marcas y logotipos*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A.
- Nielsen, J. (2006) *Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute*. [En línea] Recuperado de <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>

(2012) State of media: The social media report, NM-Incite. [En línea] Recuperado de <http://www.nielsen.com/us/en/reports/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012.html>

Pariser, E. (2011) *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. New York: Penguin Press.

Piñuel Raigada, J.L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial síntesis.

Pooley, J. et al (2006). Fifteen Pages That Shook The Field: Personal Influence: The Remembered History Of Mass Communication Research. [En línea] *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 608 (1), 130-156. Recuperado de <http://www.jeffpooley.com/pubs/AnnalsPooley2006.pdf>

Ramonet, I. (2011) *La explosión del periodismo*. Buenos Aires: Capital Intelectual.

Razu, C. y otros (2013) *La integración de los procesos productivos entre las grandes empresas y PYMES productoras de bienes en el Partido de La Matanza*. [En línea] Universidad Nacional de La Matanza, Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales. Recuperado de http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/redvitec/REDVITEC_UNLaM.pptx

Reischl, G. (2008) *El engaño Google*. Barcelona: Medialive.

Reyes, A. (1993). *Administración de Empresas*. México DF: Limusa.

Ritter, M. (1994). *Malas noticias, la empresa en tiempo de crisis*. Buenos Aires: UCES.

Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.

Robinson, R. y Littlejohn, W. (1981). Important contingencies in small firm planning, *Journal of Small Business Management*, 19 (3), pp. 45-48.

Ruiz Balza, A. y Cópola, G. (2011) *Gestión del riesgo comunicacional. Issues Management*. Buenos Aires: La Crujía.

Rumbo, J. y Sillitti, R. (2000) *La Administración de PYMES en mercados inestables*. [En línea] Universidad Nacional de La Matanza, Departamento de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/biblioteca/B054.pdf>

Saavedra, A. (1993) *Percepción y Teoría de la Gestalt. Apuntes académicos*. Cátedra Alfredo Saavedra, Diseño II. FADU – UBA.

Sáez Vacas, F. (2007) "Contextualización sociotécnica de la web 2.0: Vida y sociedad en el Nuevo Entorno Tecnosocial". En Fumero Reverón, A. y Roca, G. (2011) *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange.

Satué, E. (1994) *El diseño gráfico. Desde los orígenes a nuestros días*. Madrid: Alianza Editorial Forma.

Schein, E. (1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica*. Buenos Aires: Editorial Plaza&Janes.

(1982). *Psicología de la organización*. Barcelona: Prentice Hall.

Scheinsohn, D. (2014) "3GRCO - La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones. [En línea] Buenos Aires: Escuela Internacional de la Comunicación Estratégica. Recuperado de www.comunicacionestrategica.org.

(2011) *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.

(2009) *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.

(1998) *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Schultz, D. et al. (2007) *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Granica.

Schvarstein, L. (2002) *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Shelton, T. (2013) *Business Models for the Social Mobile Cloud: Transform Your Business Using Social Media, Mobile Internet, and Cloud Computing*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Universal Mccann (2008) *When did we start trusting strangers?* [En línea] Recuperado de http://wave.umww.com/assets/pdf/wave_3-when_did_we_start_trusting_strangers.pdf

Vacas, F. (2010) *La comunicación vertical. Medios personales y mercados de nicho*. Buenos Aires: La Crujía.

Van Auken, P. y Howard, E. (1993). "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, 31 (4), pp. 23-3

Van Dijck, J. (2013) *The Culture of Connectivity A Critical History of Social Media*. New York: Oxford University Press.

Van Peborgh, E. (2010) *Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires: La Crujía.

Van Riel, C. (2012) *Alinear para Ganar*. Madrid: LID Editorial Empresaria.

Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Editorial Herder.

Weil, P. (1992) *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Westphalen, M. y Piñuel, J .L. (1993): *La dirección de la comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 10ma. Edición. Madrid: Editorial Pearson.

Wolf, M. (2004) *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

2.9. Desarrollo empírico del proyecto. Diseño del trabajo de campo

Tal como se señalara en el informe de avance, se optó por un diseño metodológico que considera que una investigación completa debe comenzar por una fase cualitativa, bajo la forma de un conjunto de entrevistas, seguidas de una fase cuantitativa, la aplicación de un cuestionario a una muestra para lograr una inferencia estadística en el curso de la cual se comprueben las hipótesis elaboradas durante la primera fase y se las completa con informaciones numéricas. Aunque sólo un método completamente abierto permite abordar un problema cuando aún no se sabe bien cómo se plantea este problema a la población interesada, en cambio para construir un cuestionario, evidentemente hace falta saber con precisión lo que se busca, asegurarse de que las preguntas poseen un sentido para cada uno de los entrevistados, de que todos los aspectos de la cuestión han sido bien abordados, etc.

En el presente estudio se utilizaron diversas técnicas de investigación: además de la investigación documental que implicó una revisión bibliográfica de libros escritos por varios autores sobre el tema investigado y revistas académicas sobre tópicos de comunicación organizacional, se aplicó el método de encuesta, para lo cual se encuestó a empresas del universo total de las que pertenecen a la Cámara de Industria y Comercio de Matanza (CICM). Las encuestas se pasaron a informantes clave de las empresas seleccionadas de diversas áreas tales como mercadeo, producción, administración y recursos humanos en sus respectivas organizaciones. Asimismo, se efectuaron entrevistas enfocadas a ejecutivos de niveles gerenciales de las unidades que conforman la muestra. También se recopilaron diversos materiales proporcionados por las organizaciones investigadas y se procedió al análisis sistemático de esas piezas de comunicación testigo, a partir de la elaboración de una matriz de descriptores para establecer categorías de análisis sobre los diferentes aspectos incluidos en las piezas mencionadas. La selección de los elementos a incluir en cada matriz de análisis dependió del soporte y la función de la pieza testigo en cuestión. Finalmente, como los sitios web corporativos sirven para la gestión de la identidad visual y la comunicación corporativa, como una herramienta necesaria para el control de la imagen que se proyecta al exterior, se analizaron los de las empresas seleccionadas a partir de un conjunto de parámetros e indicadores de uso general en la evaluación de sitios web, recursos digitales o publicaciones en línea. Constituyen el grueso de los indicadores útiles en casi cualquier escenario, así como proporcionan ideas sobre la clase de aspectos a chequear en un proceso de análisis, pero no tienen vocación de ser exhaustivos ni de ser imprescindibles como un todo.

2.9.1. Técnicas de investigación

Al referirse a la **entrevista cualitativa**, Sierra asegura que se pueden distinguir dos tipos de técnicas: la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada. En la presente indagación se optado por esta última ya que es “funcionalmente más estructurada... El sujeto nos interesa porque, de alguna manera, se conoce de antemano su participación en una experiencia que ha motivado el diseño de investigación... Se trata de profundizar una y otra vez sobre el mismo asunto desde diferentes perspectivas” (1989: 299).

Luego de la primera etapa de indagación documental, se cuenta con un conocimiento previo del objeto de estudio lo que facilitó el diseño de un instrumento que propicia el recorrido por cada una de las cuestiones que se necesitan saber, además de conseguir una herramienta que garantice la máxima rentabilidad del valioso tiempo que el entrevistado dedicará a este proyecto. Las entrevistas fueron personalizadas y a pesar de las dificultades que implica implementar una investigación basada en encuentros personales, se consideró necesario hacer el esfuerzo.

De lo dicho se deriva que se aplicó la técnica de entrevista enfocada. Para su desarrollo se diseñó un instrumento que implicó la elaboración de documento, fruto de un trabajo previo de selección y sistematización de cada uno de los puntos que se consideran necesarios tratar en la entrevista. Con ello se estableció un recorrido que permitió estudiar cada caso en su globalidad, y al mismo tiempo, desarrollar una estructura que facilitó el análisis posterior de los datos obtenidos y la aproximación a los objetivos de la investigación, empleando una técnica cuali-cuantitativa. Se trata de un guión estructurado en 7 apartados: datos de clasificación, datos generales, comunicación organizacional, comunicación mercadológica, comunicación masiva, medios digitales y comunicación visual, en el que cada uno incluye un número de preguntas, que en total suman setenta y una.

En el transcurso de la entrevista personalizada, el instrumento cumple la función de guión para el/la entrevistador/a y documento soporte donde anotar las respuestas, permite “in-situ” comprobar que se obtienen respuestas concretas a cada ítem del objeto de análisis y, por otro lado, actúa como guión semiestructurado a partir del cual se inicia el comentario abierto que permite completar cualitativamente hablando, la información que un estudio realizado solo a partir de una técnica estructural rígida no podría aportar. Asimismo, los ítems que incluye cada pregunta están estructurados de manera tal que posibilitan su análisis empleando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, aproximándose a la estrategia de triangulación.

En la búsqueda de un instrumento eficiente, éste ha permitido analizar gran cantidad de información.

En cuanto a la **encuesta**, la técnica realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas. Es importante mencionar que es el objetivo de la investigación la que determina el tipo de preguntas a utilizar.

Etapas en el diseño operacional de la técnica de encuesta

1a. Planteamiento del problema. En esta primera etapa, durante el primer año de implementación del proyecto, se formuló con precisión qué es lo que se estudiaría, los objetivos de la investigación, se estableció la hipótesis, delimitaron las variables, operacionalizaron conceptos y finalmente, se diseñó la muestra.

2a. Diseño del instrumento de recolección de información. También durante el primer año se diseñó el cuestionario: se formularon las preguntas y se las ordenó en un formulario que se ha de aplicar a los sujetos incluidos en la muestra.

Luego, durante los primeros meses del segundo año de implementación del proyecto, se efectuó la aplicación de la prueba piloto y el rediseño del cuestionario definitivo.

Las siguientes tres etapas, planificadas para el 2016, como tareas proyectadas para el 2do año de la investigación, fueron realizadas de acuerdo a lo planeado e implicaron:

3a. Plan operativo. Consistió en la preparación del trabajo de campo y el propio proceso de recolección de información.

4a. Procesamiento de la información obtenida por medio de cuestionarios estandarizados.

5a. Análisis e interpretación de los datos tabulados desagregados y agregados.

Respecto del instrumento de recolección de datos, el cuestionario es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se formularon de idéntica manera a todos los encuestados. En cuanto a su tipo, se optó por uno simple o autoadministrado, en el que los encuestados, previa su lectura, contestan por escrito, sin intervención directa de persona alguna.

Finalmente, tanto para las diversas piezas comunicacionales como para los sitios web corporativos se seleccionó el método del **análisis de contenido** que se centra en la identificación, codificación y categorización de modelos primarios que surgen de los datos (Krippendorff, 2004) que permite al investigador conocer una organización de forma objetiva y sistemática a través de los medios que ella misma crea. Por lo que esta metodología implicó elegir una serie de conceptos para después examinar, analizar y cuantificar su presencia en las unidades de análisis elegidas.

Para llevar a cabo esta tarea fue necesario definir de partida un criterio de clasificación de los elementos de identidad visual y comunicación corporativa, y posteriormente ir adecuando esa clasificación a la información analizada en caso de que fuera necesario. Por ello, se partió de los elementos señalados en la revisión de literatura previa, ordenados en grandes grupos en función de su relación con la identidad visual, con los canales de comunicación utilizados por la entidad, y por el tipo de información proporcionada. Esta clasificación fue así redefiniéndose para adaptarse a la información obtenida durante el análisis, y albergar a nuevas variables que podían resultar de interés en el estudio.

2.9.2. Muestra del estudio

Como ya se ha mencionado en el Informe de Avance, el universo lo componen empresas nucleadas en la Cámara de Industria y Comercio de Matanza (CICM), entidad que desde 1953, representa al sector empresario de la industria y el comercio en todo el ámbito del partido de La Matanza.

La muestra de estudio fue no probabilística. Hernández Sampieri, afirma que para el enfoque cualitativo “al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (2003, 326,327).

A pesar de trabajar con una muestra no probabilística, se considera necesario lograr que sea lo más significativa posible, por lo que se realizó un recorte dentro de la diversidad de empresas e industrias agrupadas en la citada Cámara. Para ello, se aplicó un muestreo estratificado ya que no basta con que los elementos muestrales tenga la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a categorías que se presentan en la población y que además son relevantes para los objetivos del estudio (Sampieri, 2006). Se optó por este tipo para garantizar la representatividad ya que se encontraron indicios de que la población es muy heterogénea.

Para tal fin, se dividió a la población en grupos (estratos) que son más homogéneos: los elementos de la muestra se seleccionaron por un método sistemático de cada estrato y el número de elementos seleccionado de cada estrato puede ser proporcional al tamaño del estrato en relación con la población.

Por lo dicho, fue necesario conocer a priori la distribución de la población en cada estrato: en La Matanza, específicamente en el área de industrias y comercios asociados a la Cámara anteriormente mencionada, existen 358 empresas distribuidas por rubro tal como se indican en el siguiente cuadro:

Tabla N° 8. Cantidad de empresas asociadas a la Cámara, por rubro

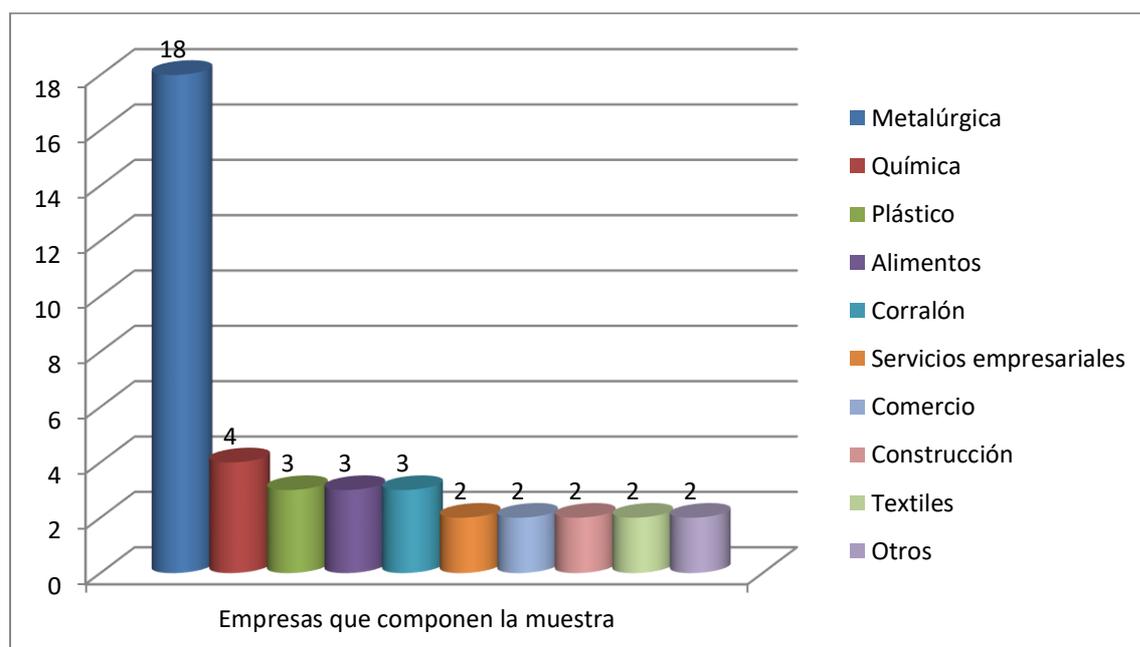
RUBRO	CANTIDAD DE ASOCIADOS
Acrílico	1
Aeronáutica	1
Alimenticia	20
Amoblamientos	1
Art. Limpieza	1
Automotor	7
Autopartista	9
Calzado	3
Carnicería	1
Carpintería Metálica	1
Caucho	1
Comercio	15
Construcción	14
Corralón	17
Estaciones de Servicio	5
Estudio Contable	1
Ferretería Industrial	5
Fotografía	1
Gráfica	5
Herrería	2
Iluminación	2
Inmobiliarias	8
Juguetería	1
Librería	1
Lonera	1
Maderera	5
Materiales Eléctricos	1
Mayorista	2
Medicinal	1
Metalurgia	119
Minería	1
Odontología	1
Otros	14
Panaderías	2
Papelera	1

Plásticos	22
Química	25
Radio y Televisión	1
Seguridad Industrial	1
Seguridad Vigilancia	2
Servicios Empresariales	16
Sistema	1
Textil	11
Transporte	5
Venta por Mayor y Menor	2
Vidrio	1
TOTAL	358

Fuente: elaboración propia

El criterio que se utilizó fue el número de empresas asociadas a cada rubro, por lo que la muestra quedó conformada inicialmente por el 15% de cada categoría perteneciente al rubro con más de 10 organizaciones socias (41). Tal como se expresa en el Gráfico siguiente:

Gráfico N° 1 - Cantidad de empresas por rubros



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, conseguir que un profesional destine tiempo a una entrevista de investigación académica resultó tarea complicada, por lo que el tamaño definitivo de la muestra quedó sujeta a los siguientes criterios:

- 1) Se realizaron 17 entrevistas enfocadas y 59 encuestas. Asimismo es necesario aclarar que respetó la muestra original de 41 empresas para el análisis de de sus sitios web corporativos.
- 2) Para que el proceso no se eternice, se marcó un calendario de referencia durante el cual se efectuó el trabajo de campo: entre marzo y julio de 2016, se han realizado todas las entrevistas y encuestas.

De todos los contactos que establecimos, solo pasaron a ser considerados componentes de la muestra, aquellas empresas cuyos directivos aceptaron cerrar en su agenda una fecha para la realización de la entrevista, dentro de los plazos anteriormente señalados.

A continuación se incluye una tabla que permite presentar la muestra definitiva para entrevistas y encuestas, de manera estructurada.

Tabla Nº 9 – Muestra definitiva de empresas

EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDAD	CARGO
MEPAL	Metalúrgica. Corte y plegado de chapas	Presidente
METALURGICA AVENIDA	Metalúrgica	Socia gerente
ZETRONIC ARGENTINA	Desarrollo y producción de plaquetas electrónicas	Presidente
ANDIF	Fabricación de cerraduras	Supervisor de administración
DINO MATTIOLI	Fabricación de autopartes	Supervisora administrativa y Jefa de planta
ENPA	Fabricación comercialización de recipientes de polietileno	Control de Gestión
FABBRO	Metalmecánica	Asesor técnico
GEA	Fabricación de autopartes	Dueño
LOIDI	Fabricación de compresores	Dueño

SUPRABOND	Fabricación y comercialización de adhesivos y siliconas	Gerente de RR HH
DIMARE JUGUETES	Fabricación de juguetes	Director financiero
JULIO GARCIA E HIJOS	Empresa transformadora de plásticos	Gerente general
COPI-ART	Librería y servicios gráficos	Dueño
TALLERES CROVARA	Metalúrgica, construcción mecánica y corte y plegado de chapas	Administración
WEGA	Fabricación y comercialización de autopartes	Gerente de RR HH
BARLETTA ELASTÓMEROS	Moldeados de caucho para repuestos de máquinas	Dueña
TEXTIL IBEROAMERICANA	Textil	Gerente de arte y comunicación

Fuente: elaboración propia

2.9.3. Recogida de datos

2.9.3.1. Entrevistas²⁶

Las entrevistas se realizaron en las sedes centrales de cada una de las empresas que componen la muestra. Para conseguir la entrevista, primero se estableció un contacto telefónico con personal de la organización, informándoles de la solicitud y motivo de la misma. Este contacto, en los casos que se obtuvo respuesta positiva, permitió conseguir una dirección de correo electrónico donde poder enviar un escrito formal al profesional de interés. Asimismo, la mayoría solicitó conocer el contenido de la entrevista y de la encuesta antes de seguir adelante, por lo que junto al correo de presentación se les adjuntó el cuestionario de la encuesta y un guión estructurado abreviado de la entrevista. A pesar de acceder al envío de estos documentos, tras un tiempo prudente de espera, hubo que reiterar el contacto telefónico ante la falta de respuesta. Entonces se establecía el contacto personal, por el mismo medio o por correo electrónico, para hacer todas las aclaraciones que el directivo consideró necesarias antes de confirmar día y hora para la entrevista.

Los encuentros duraron aproximadamente 45 minutos y resultaron ser una experiencia, además de necesaria para la investigación, muy enriquecedora. En la mayoría de los casos,

²⁶ Ver Anexo A Modelo de instrumento de recolección de datos

se llevaron a cabo en los despachos de los entrevistados o en salas de reuniones. El encuentro se inició a partir de tres puntos: a) presentación del/ de la entrevistador/a y agradecimientos; b) explicación breve y concreta de los objetivos de la investigación y de su dependencia institucional; c) y las estrategias para abordar el tema para economizar y rentabilizar el tiempo empleado. Esta introducción se reveló indispensable para que el respondente se sintiese cómodo.

Durante el transcurso de la entrevista se entabló, en la mayoría de los casos, una conversación donde el guión diseñado sirvió de hilo conductor para abordar todos los ítems propuestos y ejerció como guía de referencia que permitió homogeneizar resultados en las 17 entrevistas. Al mismo tiempo se recogió información estructurada y se dio la posibilidad a los entrevistados de aportar toda la información que creyeran oportuna y específica de su empresa y de su propia experiencia personal en torno al tema. Para conseguir hacer todo el recorrido propuesto por el guión preestablecido, se tuvieron en cuenta los consejos de Patton (1990) por lo que intentó conseguir neutralidad en las preguntas, no reflejar opiniones personales del investigador/a y profundizar en las respuestas, cuando se hacía necesario, solicitando más información e intentando orientar el discurso siempre alrededor del tema de análisis.

2.9.3.2. Encuestas²⁷

En relación con las encuestas, de forma general, la información que se obtiene a través del método cuantitativo se centra en el aspecto numérico para después extrapolar estos resultados recogidos a una muestra que represente al conjunto de la población estudiada.

A través de las 23 preguntas que componen la encuesta propuesta, se pretendió conocer el estado de la comunicación interna de la empresa en cada uno de sus flujos de comunicación, a través del grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación.

Considerando las características propias de los empleados de las Pymes estudiadas se plantea que el modelo de cuestionario se efectúe tanto en papel, como por computadoras. Esto es porque se puede encontrar:

- Por un lado, trabajadores cuyo puesto de trabajo se localiza en una oficina y cuya herramienta principal de trabajo es la computadora, por lo que el envío del cuestionario a través del correo interno y personal de cada empleado, evitaría el gasto de papel, lo que contribuiría positivamente al compromiso medioambiental que debe tener asumido la empresa. Además este grupo de empleados, pueden emplear cualquier momento dentro de

²⁷ ²⁷ Ver Anexo B Modelo de instrumento de recolección de datos

su jornada laboral, gracias a la facilidad de acceso, para la realización del mismo, ya que su trabajo no requiere de una imprescindible continuidad. Por lo que la interrupción momentánea de su trabajo, no afectará al trabajo del resto de sus compañeros.

- Por otro lado, se identificó a los empleados que desempeñan sus trabajos directamente en las líneas de producción. En este caso el cuestionario se presentó en papel. Y para que la realización del mismo no ocasionara graves trastornos en el proceso productivo, los cuestionarios se rellenarían a través de la convocatoria parcial de los departamentos o módulos dentro de estos (dependiendo de la amplitud de los mismos) que forman parte de dicho proceso.

El hecho de que la mayoría de las preguntas se encuentren formuladas de forma cerrada, es decir, que no se ofrece posibilidad al empleado de que amplíe su respuesta, es debido a que aquellos pertenecientes a los departamentos que desarrollan sus funciones dentro de las líneas de producción, no disponen de mucho tiempo para la cumplimentación del mismo, porque deben cumplir con unos tiempos productivos y además la no realización o el bloqueo temporal de su trabajo, afectará directamente al resto de departamentos ya que, todos ellos trabajan sobre el mismo proceso.

2.9.3.3. Análisis de contenido de comunicación visual²⁸

Conforme los objetivos se realizó un análisis exploratorio de la identidad corporativa. Se observaron las diferencias y similitudes identitarias en la marca corporativa en sus diferentes soportes. Para ello, se analizó la identidad visual corporativa de las marcas a través de dos aspectos básicos: sus logotipos y el diseño de sus *websites*.

Esta metodología facilitó postular parte de las variables que se trataron en la entrevista en profundidad. Asimismo, sirvió para comparar las declaraciones de los informantes con la realidad detectada en la exploración.

El análisis de la identidad ha evaluado dos aspectos fundamentales:

1. La identidad visual de marca corporativa a través de sus logotipos y *websites*. La marca corporativa representa la expresión verbal y visual de la organización (Knox y Bickerton, 2003). Así, los símbolos sirven para dar a conocer a la empresa (van Riel, 1997). Por lo cual, el logotipo es un aspecto muy destacable de la identidad visual (Villafañe, 2011). Del mismo modo, la web es una plataforma para plasmar, además de información corporativa, la identidad visual corporativa. Procedimiento de análisis:

²⁸ Ver Anexo C Modelo de instrumento de recolección de datos

a. Logotipo: colores y tipografía de la marca corporativa.

Para la descripción de sus componentes se trabajó con las “constantes vitales de identidad visual” (Villafañe, 1999:68): a) logotipo, la forma visual o diseño tipográfico del nombre corporativo, cuyo significado reside en el componente verbal, en el trazo y el color (Eguizábal, 2007:338); b) el símbolo: la imagen visual; c) el logosímbolo: la combinación de los anteriores y d) los colores y la tipografía corporativa.

b. *Website*: se analizaron a) colores y b) tipografía.

Mediante el estudio comparativo de estos factores de identidad de marca corporativa y los fines y misiones, se ha buscado establecido un nivel de congruencia entre los dos entes.

Asimismo, el objetivo de analizar los *website* corporativos es completar el conocimiento sobre el nivel de coherencia de identidad visual de compañía. Con el repaso a los logotipos se ha observado una mayoritaria interrelación de los aspectos visuales.

2.9.3.4. Análisis de sitios web²⁹

Para la construcción de los instrumentos de recolección de datos que permitieran la recogida de información tanto de los aspectos de funcionalidad como de comunicación visual de los sitios web corporativos, se recurrió a diversas fases que a continuación se describen.

1. Revisión bibliográfica. La revisión bibliográfica se centró en la lectura y análisis de literatura que permitiese conocer los indicadores cualitativos utilizados para evaluar sitios web. Se revisó toda la literatura obtenida sobre indicadores de evaluación de sitios web, tanto en general como específicamente referidos al ámbito corporativo. Del análisis de la literatura especializada se obtuvo una primera aproximación a los indicadores más idóneos para el desarrollo de la investigación.

2. Definición de criterios cualitativos. Esta etapa se realizó teniendo en cuenta los criterios recogidos en la literatura sobre la evaluación de la calidad de sitios web. Se definieron criterios de evaluación adaptados al objeto y alcance de la investigación. Se clasificaron categorías y se desplegaron en subcriterios, Con el objetivo de facilitar la etapa de evaluación, los indicadores seleccionados fueron definidos de forma clara y concisa. La lista de indicadores se describe detalladamente en el apartado anexo.

²⁹ Ver Anexo D Modelo de instrumento de recolección de datos

2.10. Análisis de los datos obtenidos

Las entrevistas cualitativas enfocadas, implementadas a partir de un guión estructurado, permitieron realizar una investigación que aporta una serie de datos susceptibles de ser analizados, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas. Para abordar el análisis de resultados de la gran variedad de información recogida, los contenidos se estructuraron en torno a las 17 unidades de análisis y a 5 variables: comunicación organizacional, comunicación mercadológica, comunicación masiva, medios digitales y comunicación visual.

Para el tratamiento de los datos se establecieron dos procesos de trabajo empleando dos técnicas de análisis, una cuantitativa, a través del estudio estadístico de resultados, y en segundo lugar, análisis de contenido de todas las aportaciones cualitativas realizadas por los entrevistados de cada una de las empresas estudiadas; y tercera y última fase, conclusiones generales de las principales variables investigadas.

El diseño hasta aquí presentado es la base sobre la cual se desarrolló el análisis cuantitativo, sin embargo se produjeron excepciones que afectan a las preguntas 8, 14, 40 y 45 de la entrevista que, al tratarse de planteamientos completamente abiertos y en algunos casos aclaratorios de la pregunta anterior, no ha sido posible incluirlas en este tipo de análisis, por lo que su estudio será exclusivamente cualitativo.

En cuanto a los resultados cualitativos, los criterios de análisis se estructuraron -como ya fuera dicho- a partir de 5 variables generales que a su vez se componen de diferentes ítems o puntos concretos de estudio. En esta indagación, las categorías fueron prevista con anticipación ya que cada una se corresponde con preguntas que se utilizaron para el guión de la entrevista. Por otra parte, para hacer manejable el tratamiento de la información, se diseñó el siguiente proceso de trabajo:

- 1) Lectura comprensiva de cada entrevista y revisión de las aportaciones introducidas por los profesionales en los en los encuentros.
- 2) Modelo de ficha de análisis³⁰ en la que se registran las observaciones complementarias registradas en torno a cada uno de los puntos concretos, agrupados en los 17 casos de estudio, lo que posibilita conocer las opiniones globales de cada organización.
- 3) Redacción del análisis cualitativo.

³⁰ Ver Anexo D Modelo de instrumento de recolección de datos

2.10.1. Análisis de la muestra

Para iniciar el análisis, se ofrece un cuadro en que se incluye el perfil profesional de cada entrevistado constituido por el Departamento del que forma parte, cargo que ostenta en la empresa, antigüedad en el puesto y formación académica.

Tabla N° 10 - Perfil profesional de los entrevistados

Departamento	Cargo	Antigüedad en el puesto	Formación académica
Administración	Supervisor	Más de 10 años	Terciario
Gerencia	Propietario	Más de 10 años	Secundario
Gerencia	Propietario	Más de 10 años	Terciario
Gerencia	Propietario	Más de 10 años	Terciario
Finanzas	Director financiero	Más de 10 años	Li. en Publicidad
Administración/ Producción	Supervisora administrativa y Jefa de planta	Más de 10 años	Secundario
Gestión	Control de Gestión	Más de 10 años	Terciario
Técnico	Asesor técnico	Más de 10 años	Ingeniero
Gerencia	Propietario	Más de 10 años	Terciario
Gerencia	Gerente general	Más de 5 años	Master en negocios
Gerencia	Gerente general	Más de 10 años	Contador Público
Gerencia	Presidente	Más de 10 años	Primario
Recursos Humanos	Gerente	Más de 5 años	Terciario
Administración	Gerente	Más de 10 años	Terciario
Arte y comunicación	Gerente	de 1 a 5 años	Contador Público
Recursos Humanos	Gerente	Más de 5 años	Lic. en Relaciones industriales
Gerencia	Presidente	Más de 10 años	Ingeniero

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla muestra la composición porcentual del total de empresas investigadas, de acuerdo al criterio de pequeña y mediana empresa:

Tabla N° 11 - Composición porcentual del total de empresas investigadas, según cantidad de empleados

Por número de empleados	Porcentaje
Más de 300	0%
De 100 a 299	23%
Menos de 100	77%

Fuente: elaboración propia

2.11. Análisis cuantitativo. Datos generales

La comunicación de una organización gira en torno a dos aspectos fundamentales, que tienen que ver con el ser económico y con el ser social de la misma. El ser o sujeto económico se refiere a la captación de recursos que le permitan ser sustentable y rentable por medio de la persuasión o comunicación comercial; mientras que el ser o sujeto social implica la aceptación de la actividad de la organización por parte de los diferentes públicos. Tal como sostienen Amado Suárez y Castro Zuñeda “la comunicación de sus actividades y de su inserción en la sociedad a la que pertenecen supera el alcance de los mensajes comerciales” (1999:70).

Para lograr diferenciarse de otra organización debe tener una identidad propia y por lo tanto, establecer una filosofía corporativa que se constituye como la base principal sobre la que se construirá el resto de las funciones y actividades de la organización. Esta filosofía determina la propuesta de la organización en términos del “querer ser” y suele ser dividida operativamente en tres dimensiones: Misión, Valores y Visión Corporativos (Capriotti, 1999). Esto implica que la filosofía corporativa busca establecer un marco de definición acerca del “qué” hacer, “cómo hacerlo” y “hacia dónde ir”.

En lo referido a la Misión, saber cuál es la razón de existencia de la organización es un punto de primer orden y partida, ya que no solo define el propósito y la razón de ser sino que determina la capacidad de la organización, las oportunidades y necesidades del medio y los compromisos de logros (Maglieri, 2002). Por lo que se interrogó sobre esta cuestión para saber de primera mano si los ejecutivos entrevistados eran capaces de recordar el concepto de misión de sus empresas y se les pidió que expresaran dicha misión.

En las respuestas recolectadas en la presente investigación, ha sido posible encontrar diferentes definiciones de misión corporativa:

1. “Fabricación y venta de productos que sirve para la construcción”.

2. "Tejeduría plana de algodón y sus mezclas".
3. "Fabricar y desarrollar elementos electrónicos de todo tipo".

En estos enunciados de Misión, si bien en general se menciona el rubro no aparece ningún adjetivo que indique una cualidad como ser la calidad de los productos ni tampoco ningún tipo de valor diferencial. Se trata en estos casos de misiones que definen "el qué" o funcionamiento de la organización en un modo meramente descriptivo. Por otro lado, en otros casos las definiciones fueron:

4. Brindar más y mejores servicios para mantener y mejorar los ingresos
5. Obtención de calidad a través de los productos que se hacen y reparan

En estos últimos ejemplos el foco se pone en los valores pero no se menciona el rubro de actividad.

Asimismo cabe destacar que la filosofía corporativa tiene una función que excede la simple enunciación de una propuesta sino que establece criterios de acción y pone en funcionamiento a toda la organización. Para que ello ocurra, es requisito mínimo que esta propuesta sea conocida, amén de ser compartida, por todos los integrantes de la organización. Al contrario, en muchos casos, los entrevistados no estaban seguros de la misión, la buscaban en algún registro impreso o, cuando la mencionaban con sus propias palabras, éstas no coinciden plenamente con las postuladas en la página web. La ausencia del conocimiento cabal de la Misión atenta contra la operatividad de la misma.

También, se sabe que la misión de una empresa se diseña como parte de la planificación estratégica de la misma y es la esencia filosófica de la conducta que guía a todos los miembros de la organización (Steiner, 1983). Este dato es importante porque refleja, de alguna manera, el escaso esmero de las organizaciones en proyectar entre sus empleados el sentido de pertenencia de la identidad corporativa.

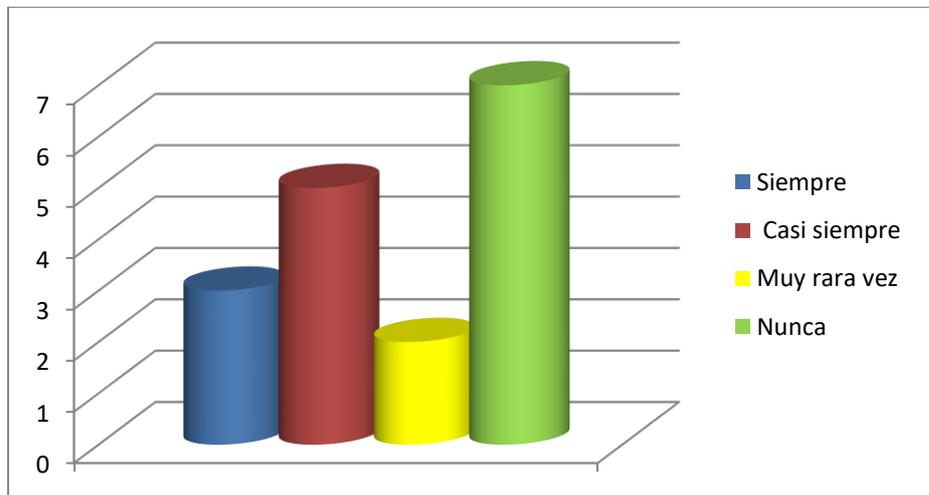
Por otra parte, cada organización tiene sus propias características, su propia personalidad y su manera singular de hacer negocios y sobre todo sus formas de comunicarse. Por lo que a continuación, se extraen algunos datos importantes obtenidos con las entrevistas personales a gerentes de primer nivel en las empresas investigadas, con la finalidad de ofrecer un acercamiento sobre la situación de la comunicación en las organizaciones estudiadas.

Es importante recordar que "el diseño del plan de comunicación estratégica debe ser paralelo al *master plan* de la empresa" (Garrido, 2004: 97). Las organizaciones normalmente trabajan su plan estratégico corporativo a través del cual pronostican su futuro y es vital que tanto el *master plan* como el *plan de comunicación estratégica* tengan coherencia potencial para que

su implementación futura tenga éxito. Por lo que se buscó conocer si las empresas estudiadas hacen una planificación de negocio corporativo a largo plazo.

Según se puede apreciar en el siguiente gráfico, solo el 18% de las empresas mencionó que “siempre” hacen una planificación de negocio anualmente. Hay otro grupo (29%) que lo hacen “casi siempre” y un 12 % lo trabajan “muy rara vez”.

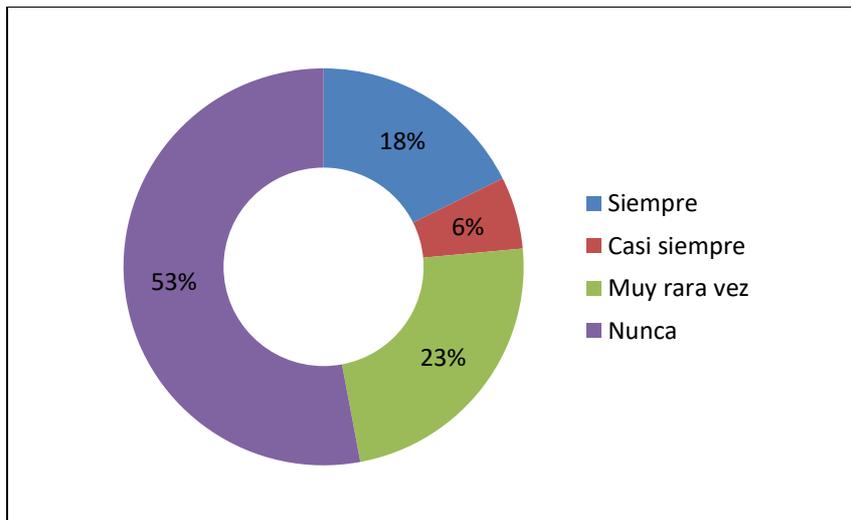
Gráfico N° 2 - Planificación estratégica corporativa anual



Fuente: elaboración propia

Con este insumo asegurado se planteó la pregunta clave para conocer si existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados sobre los objetivos planificados cada año. El gráfico número 2 revela que el 53 % de las empresas afirman que “nunca” dan a conocer sobre dichos planes a los empleados. Todo lo contrario a lo sugerido por Scheinsohn quien entiende que el estratega comunicador trabaja transdisciplinariamente en los márgenes internos de las organizaciones, abriendo “espacios de diálogo y construcción” (2014:15) entre las diferentes áreas (de conducción y operativas como finanzas, producción, legales, recursos humanos, relaciones públicas, etc.), y operando en la “realidad institucional” (Chávez, 2005:25).

Gráfico N° 3 - Plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos

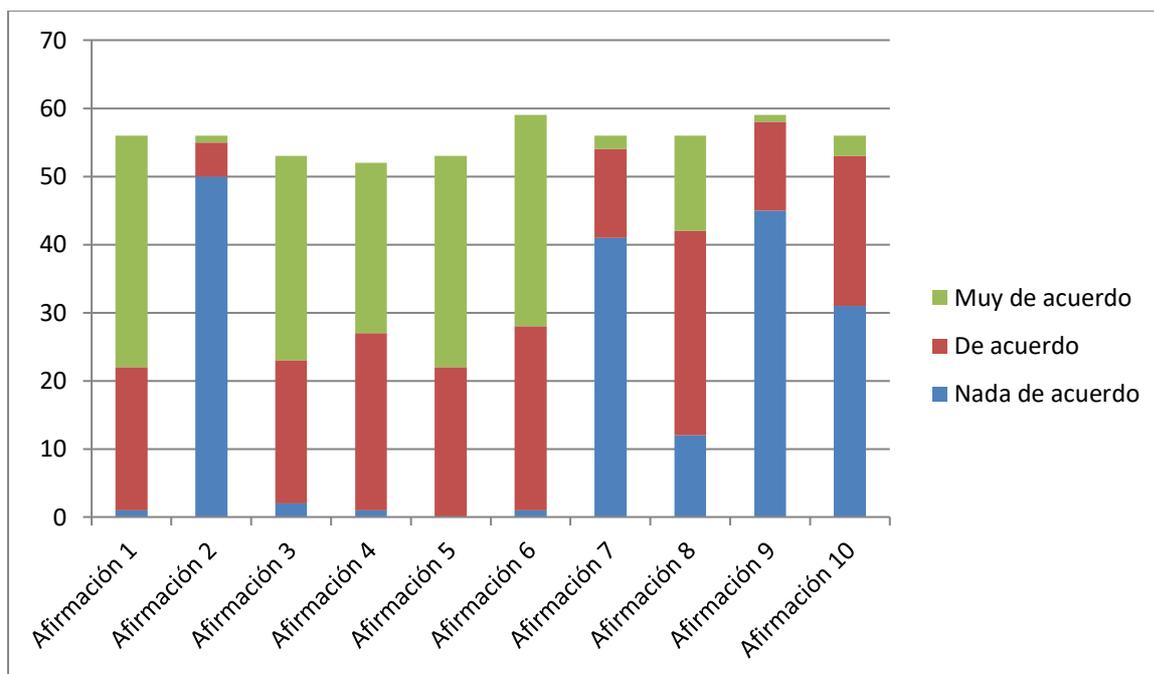


Fuente: elaboración propia

A través de las entrevistas a profundidad con los ejecutivos de las empresas se revela que cuando se hace mención de un plan de comunicación para dar a conocer los objetivos del plan corporativo de negocio no se refiere a un plan escrito que corra paralelo al plan maestro corporativo. Más bien se entiende por comunicación que lo que se planifica o se discute en la alta gerencia es responsabilidad de cada gerente darlo a conocer a sus respectivas áreas de influencia a través de las jefaturas de cada departamento. En ese sentido, la comunicación se reduce a transmitir información desde una perspectiva jerárquica y “de arriba hacia abajo” para que el bloque operativo pueda ejecutar las actividades que permitan alcanzar los objetivos plasmados en el plan corporativo.

Si esta información se contrasta con la aportada por la encuesta realizada a diversos empleados de las empresas analizadas, se puede afirmar que los empleados le dan mayor importancia a la comunicación tomada como una política empresarial y no como acciones individuales sin planificación. En el siguiente gráfico se puede ver el grado de acuerdo y de desacuerdo de los empleados con determinadas afirmaciones que demuestran lo enunciado.

Gráfico N° 4 - Grado de acuerdo con afirmaciones respecto de la comunicación



Fuente: elaboración propia

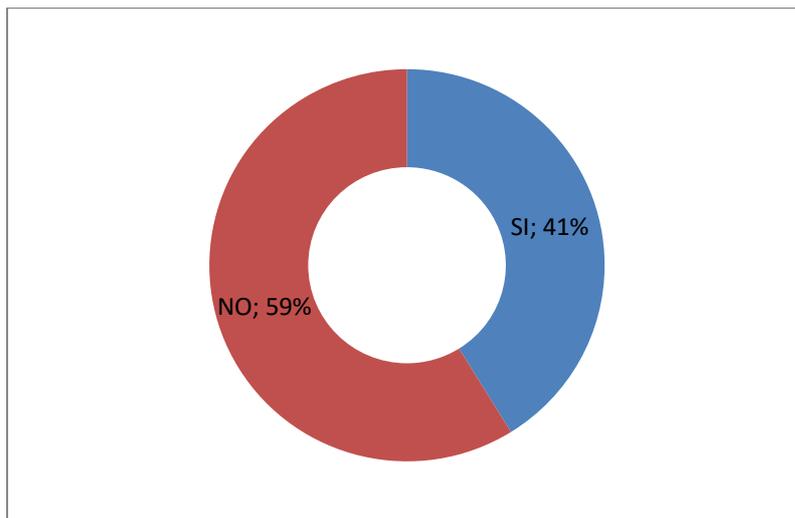
AFIRMACIONES
(1) La comunicación en la empresa es la comunicación con los diferentes públicos tanto internos (empleados, directivos, socios...) como externos (no sólo clientes, sino también con proveedores, competencia, instituciones oficiales, medios de comunicación, la sociedad en general...) que pueda tener.
(2) No hace falta desarrollar ninguna comunicación. Lo importante es vender los productos y servicios de la empresa y para ello basta con realizar alguna acción de publicidad en momentos puntuales.
(3) Una empresa tiene que comunicarse con sus empleados a través de un proceso continuo, constante y planificado
(4) Una empresa tiene que comunicarse con su público principal, los clientes, a través de un proceso continuo, constante y planificado.
(5) La comunicación es un factor decisivo para el éxito de la empresa.
(6) La comunicación es una buena herramienta para prosperar.
(7) Una empresa progresa económicamente de la misma forma tanto si lleva a cabo acciones de comunicación como si no.
(8) No llevar a cabo acciones de comunicación puede ser la causa del fracaso de una empresa
(9) Una pequeña y mediana empresa no debe gastar dinero en llevar a cabo acciones de comunicación si tiene otras prioridades.
(10) Para una empresa no es imprescindible contar con personal especializado en comunicación, cualquiera puede desarrollar esa labor.

Asimismo se indagó acerca de si las organizaciones poseen una persona o Departamento a cargo de la comunicación. El gráfico 3 muestra que sólo el 41% de las empresas poseen un

empleado a cargo y por lo general tienen experiencia en el área pero ninguno es Lic. en Comunicación Social ni tampoco existe el área. Esto se condice con la información recolectada de los empleados: el 51% afirma que conoce a la persona encargada del área de comunicación de la empresa en la que trabaja. El 11% dice no conocerlo y un 30% afirma que no existe tal cargo.

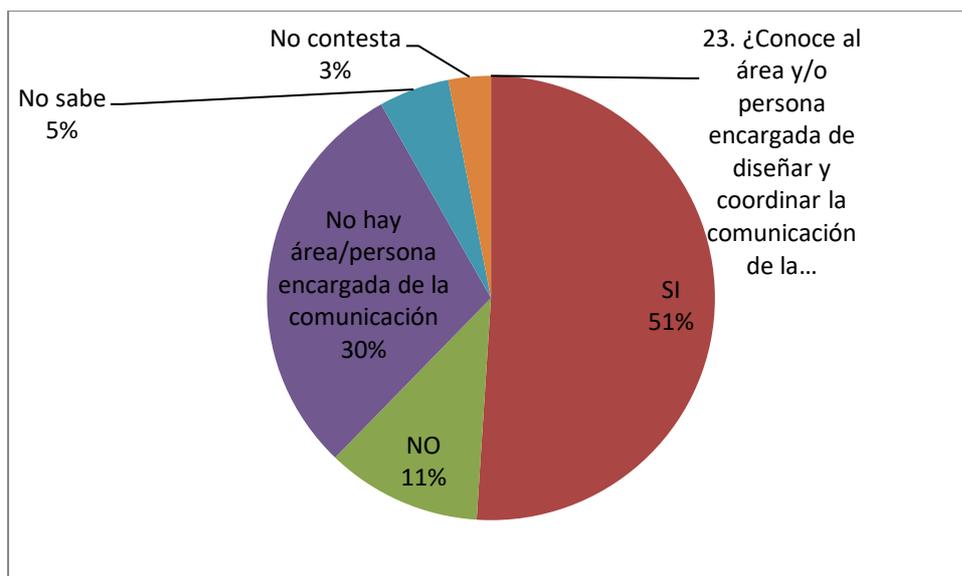
Por ende, se corrobora lo que argumentan Calonje y Libaert “es innegable la idea de que las organizaciones y las empresas se componen de personas y el denominador común que aglutina a éstas es la comunicación. De alguna manera, la comunicación está estrechamente relacionada con el conocimiento operativo (Calonje, 2004) y le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas, tanto individuales como colectivas. Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir; y sin éstas la empresa no podría alcanzar sus objetivos. Esto tampoco sucedería si no hubiese la función financiera o la función de producción. A pesar de su importancia y los avances que se han producido, “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (Libaert, 2008: 26).

Gráfico N° 5 - Persona o área a cargo de la comunicación



Fuente: elaboración propia

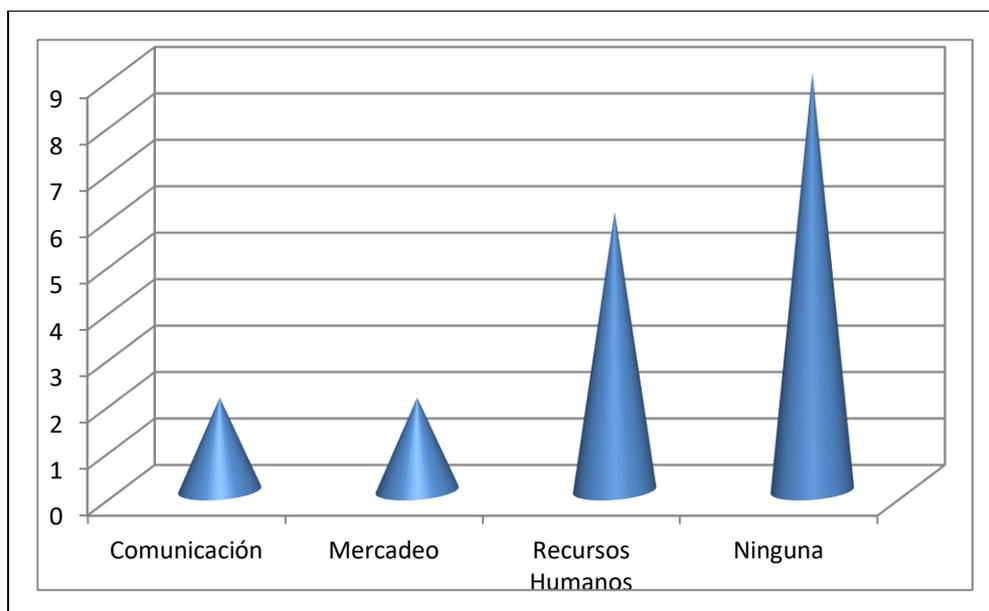
Gráfico N° 6 - ¿Conoce al área y/o persona encargada de diseñar y coordinar la comunicación de la empresa?



Fuente: elaboración propia

En cuanto al área que asume el rol de la comunicación, el resultado fue que Recursos Humanos u otra como Administración es la encargada de la misma. Sólo un 12% de las empresas entrevistadas posee un área de comunicación que por lo general está asociada a mercadeo. Edgar Schein (1982) define a la organización como “una coordinación planificada de las actividades de un grupo individuos, que buscan concretar un determinado objetivo explícito. Esta necesidad de coordinación en pos de un logro, convierte a la comunicación en uno de los pilares fundamentales a la hora de pensar una organización, puesto que sus miembros crean una representación de sus prácticas conjuntas a través del discurso”. Entonces, es necesario que haya al menos un grupo y área específica, reconocido como tal, para que la comunicación se ubique en un status principal y no en último plano tal cómo lo ejemplifica el Gráfico N° 7.

Gráfico N° 7 - Área que asume rol de la comunicación



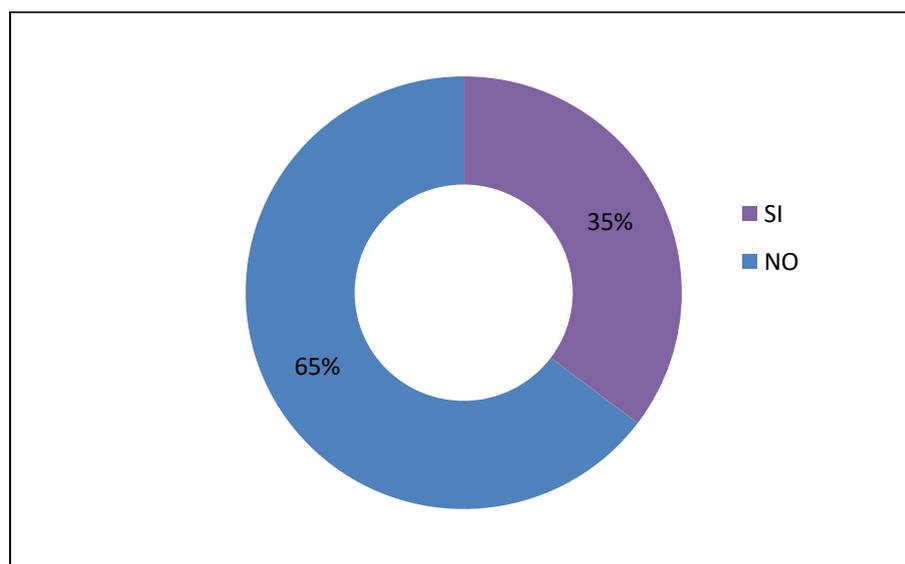
Fuente: elaboración propia

Para los entrevistados, al final lo importante no es sobre quien recaerá la responsabilidad de la estrategia comunicacional (directores, gerentes o departamentos) siempre y cuando mantenga la nueva gestión de la comunicación (mercadológica, institucional y organizacional) que busca crear, mantener la identidad y el prestigio de la empresa, el reconocimiento, la posición y reputación dentro de sus públicos, convirtiendo a las empresas en una unidad empresarial con objetivos y metas claramente definidos.

Frente a esta diversidad de perspectivas y acciones de comunicación posibles, es necesario nombrar a un encargado con un perfil acorde que pueda implementar las prácticas comunicación. Daniel Scheinsohn (2011) coincide en la cercanía que debe tener el director de comunicación con la alta dirección, en la medida en que las decisiones de comunicación afectan de manera directa a las decisiones de estrategia corporativa.

Luego, se buscó determinar si las organizaciones poseen recursos económicos y humanos para la comunicación y el 64% contestó que no, tal como se expresa en el Gráfico N° 8. Esto, como se desprende de las propias entrevistas no significa que las empresas entrevistadas no realicen acciones de comunicación o no establezcan marcos de relación con sus públicos sino que solo el 35,29% de los casos analizados contempla en la planificación presupuestaria las acciones de comunicación. Esto redundo en acciones de comunicación que se realizan de un modo espasmódico y solo cuando se consideran necesarias, ya que no se insertan una planificación previa. Atenta también con la sinergia necesaria en la implementación de las diferentes herramientas de comunicación posibles.

Gráfico N° 8 - Recursos económicos y humanos asignados a la comunicación



Fuente: elaboración propia

En términos de comunicación interna y externa, se rastreó a través de qué acciones o herramientas de comunicación se implementa y cómo se da el flujo de comunicación de la misma. En las respuestas se registró un claro predominio de la comunicación personal, cara a cara. Algunas de las respuestas fueron las siguientes:

1. “Gerente baja información a los supervisores, si esa información es para los vendedores sale de administración”.
2. “Externamente, con los clientes comunicación directa. Internamente no hay nada organizado”.
3. “La licencia de marca la maneja una agencia y también la publicidad. Internamente, carteleras, reuniones mensuales con supervisores, almuerzos mensuales con directores”.
4. “Externo: se envía circular con novedades y se refuerza con teléfono. Interno: se organiza entre RR HH y Jefa de planta”.
5. “Cara a cara/mail”.
6. “Informal, comunicación cara a cara”.
7. Regular, descendente.

A la vez, esto se refuerza con una de las preguntas abiertas del cuestionario a empleados de las empresas, en donde se les consulta por los medios de comunicación para expresar quejas y un 30% destaca la comunicación “verbal” o “cara a cara”.

Como puede verse, esta concepción de la comunicación organizacional es deudora de las premisas de las teorías de la *speech communication*, lo que estableció formas que se centraron en la transmisión de información con una fuerte centralidad en el nivel directivo (Capriotti, 2009). En estos modelos y tal como observamos en la mayoría de las empresas entrevistadas, la comunicación es considerada como un producto del modelo organizacional, en sintonía con el modelo de gestión basado en el binomio “orden-control” en una estructura piramidal propia del modo de gestión fordista de producción y no el resultado de la misma. Por el contrario, desde los modelos organizacionales actuales ocurre lo inverso: es la organización el resultado de las prácticas de comunicación imperantes (Scheinsohn, 2009). De esta manera, son las políticas de comunicación la fuerza motora del cambio en las organizaciones y no un mero complemento de ellas.

Al mismo tiempo, en el plano de la comunicación externa, el modelo comunicativo que aparece en las entrevistas está caracterizado por una lógica *top down* (de arriba a abajo), fuertemente influido por los modos de comunicación de los medios masivos. Esta conceptualización es propia de los modelos de comunicación denominados tradicionales que se consolidaron durante la década de 1960 con el crecimiento sostenido de la producción y los altos niveles de consumo y se centraron en la comunicación publicitaria. Esta idea se considera superada en la medida que establece la relación entre productos masivos y estandarizados con una masa de compradores también estandarizada (Chaves, 1989; Costa, 2004; Schultz, 2007).

Las respuestas obtenidas en cuanto a los modos de comunicación implementados no coinciden con la visión superadora del modelo tradicional pero no son un resultado casual sino que se instalan en un modelo de gestión particular y determinado. Como detalla Annie Bartolí (1992) los cambios referidos tienen que ver con dinámicas de comunicación interna y la resignificación del papel de los recursos humanos en la productividad de la organización.

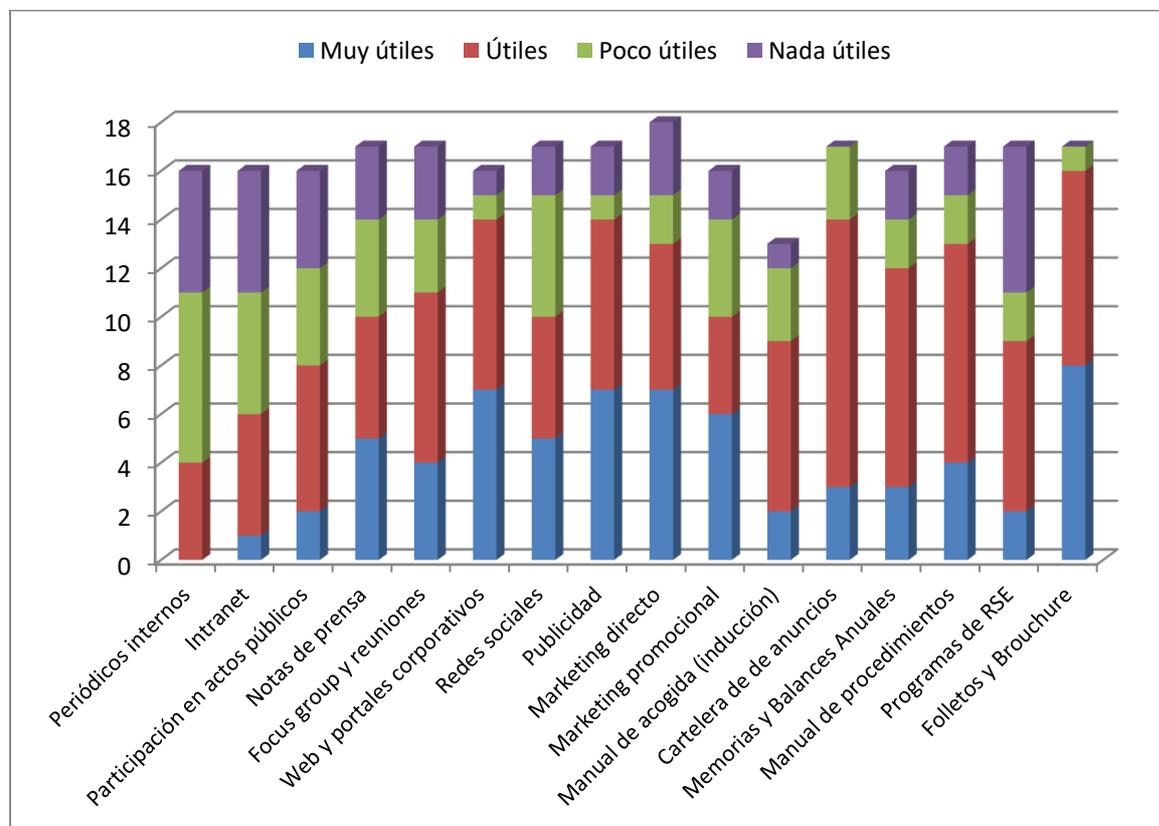
La ausencia de modelos de planificación en comunicación observados en este análisis se explica también, en parte, por el modelo de gestión y la visión organizacional resultante ya que los modos de gestión actuales resaltan la imperante necesidad de planificar la comunicación e integrarla en sus procesos productivos en la medida que se la considera como eje estratégico (Scheinsohn, 2009, 2011) y una herramienta que excede el papel tradicional ligado a la promoción y se orienta en la gestión global (Weil, 1992). Los procesos superadores del modo tradicional se relacionan con la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando así el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización. La presencia de modos de

comunicación cara a cara dentro de las empresas analizadas permite tal intercambio siempre y cuando no se vea obstaculizada con un modelo organizacional piramidal jerárquico.

En lo referido a las herramientas posibles de comunicación, en una lista incompleta pueden mencionarse las siguientes: los periódicos internos, la intranet, la participación en actos públicos, las notas de prensa, los focus group y reuniones, la web y portales corporativos, las redes sociales, la publicidad, el marketing directo, el marketing promocional, el manual de acogida, la cartelera de anuncios, las memorias y balances anuales, el manual de procedimientos, los programas de RSE (responsabilidad social empresaria), folletería y brochures.

Al indagarse en las entrevistas sobre el grado de utilidad de las herramientas mencionadas, las consideradas como más útiles son los folletos y brochure, la cartelera, la web, la publicidad, el marketing directo y el manual de procedimientos, quedando bastante relegadas el resto de las posibilidades (ver Gráfico N° 9).

Gráfico N° 9 - Grado de utilidad de herramientas de comunicación

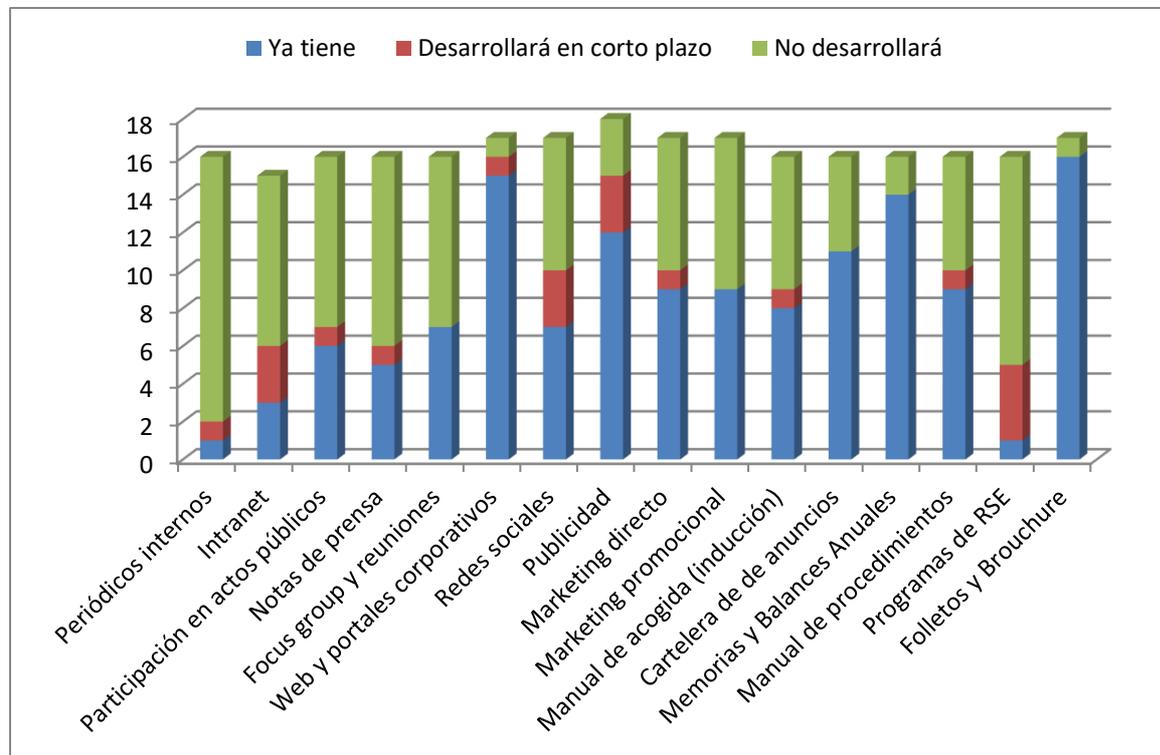


Fuente: elaboración propia

Luego, se consultó sobre con cuáles de las anteriores herramientas cuenta la empresa, entonces aparecen los folletos y brochure, la web y portales corporativos, la publicidad, y

las memorias y balances anuales, la cartelera de anuncios, el marketing directo, el marketing promocional. Coherentemente con lo respondido en la pregunta anterior, señalan que no desarrollarán periódicos internos, intranet y programas de RSE. Así se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 10 - Herramientas de comunicación



Fuente: elaboración propia

Asimismo, el manual de acogida y la participación en actos públicos fueron mencionados como nada útiles son utilizadas bastante frecuentemente en las organizaciones según lo tanteado en el gráfico anterior. Por último, las notas de prensa, las redes sociales y el manual de acogida son considerados útiles en las empresas pero casi no los utilizan y tampoco se desarrollarán a futuro.

Cabe mencionar que una herramienta comúnmente utilizada, señalada por los entrevistados como muy efectiva es la comunicación cara a cara. Por tal motivo, se considera que la comunicación personal, en conjunto con la escrita, es el soporte de mayor utilización en las organizaciones estudiadas debido a que la mayor parte del tiempo los miembros se interrelacionan entre sí. Al respecto McLagan y Krembs postulan que la comunicación cara a cara debe cumplir con cuatro principios orientadores:

1. Debe ser directa. Los interlocutores deben exponer con honradez y franqueza lo

que saben, creen, opinan o necesitan.

2. Debe existir mutuo respeto. Los interlocutores deben tratar a los demás con dignidad y consideración hacia sus ideas, sentimientos y opiniones.
3. La responsabilidad debe ser compartida. Los interlocutores han de asegurar una comunicación en ambas direcciones y que esté orientada a la consecución de resultados positivos y mutuamente satisfactorios.
4. Debe estar orientada a un fin. Los interlocutores han de identificar lo que desean conseguir y hacer las adaptaciones necesarias a las acciones y las palabras para alcanzar los resultados deseados.

Finalmente, el conocimiento y uso de las diferentes herramientas de comunicación tanto internas como externas, dirigidas a los diferentes públicos de la organización debe responder a una estrategia global previa y coherente y dicho conocimiento es esencial para su mejor funcionamiento. Teóricos como Elías y Mascaray (1998), mencionan al respecto que los medios de comunicación suponen una simple “consecuencia” de las estrategias de comunicación interna.

También, José Luis Piñuel (Piñuel 1997), plantea que la planificación de la comunicación interna es un proceso en el que, después de determinar los objetivos que se pretende alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir los “instrumentos y soportes adecuados tanto para su difusión, como para su guión de actuación”

2.12. Comunicación Institucional

Las organizaciones suelen autodenominarse “productivas” cuando se consideran a sí mismas como proveedoras de bienes y servicios a fin de cubrir las expectativas que la comunidad tiene sobre ellas aportando a su bienestar y desarrollo. Esta única versión de la percepción propia sobre su productividad, debiera ser revisada, ampliada y fortalecida con lo que Edgar Schein (1982) denomina una construcción adicional de proyecto social interno que transforma su real identidad cultural. Una identidad cultural que, además, le otorga a la organización una personalidad que la constituye única e irrepetible.

En este sentido, la productividad se duplica, potenciando la suma de ambas versiones que su comunidad valora: disponibilidad de productos y servicios a sus públicos de interés

externos, y disponibilidad de espacios de desarrollo individual a sus públicos de interés interno.

En este contexto, y respecto a la interpretación general a la consulta sobre la Planificación estratégica de "Identidad Corporativa" en las empresas consultadas, se observó que poseen una alta estimación en su percepción vinculada a la "Imagen Corporativa", como característica importante que desean cuidar como valor. Sin embargo, es solo desde conceptos como "logo, isologo, membretes y tarjetas, publicidad, identidad visual y negocios"; que responden a la necesidad de ejemplificar con qué herramientas responden al cuidado y protección de esa Imagen Corporativa consultada.

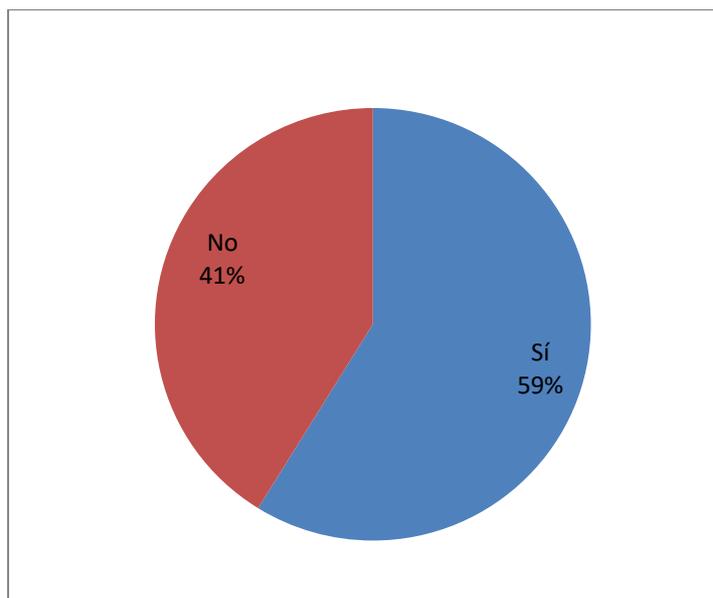
De las empresas estudiadas, el 94% ha respondido sobre el asunto y un 41% no ha planificado su Identidad. Asimismo, los asesoramientos externos para la "modernización de la identidad visual", ascienden a un 60%. En este sentido, no se observó una asociación inmediata con los detalles culturales que reflejan una Identidad Corporativa propia, que la vincule naturalmente con esa Imagen Corporativa instrumental y práctica que solo hace importante su relación con el mundo exterior. Identificarse con lo que hace, y no tanto con cómo lo hace y con quienes cuenta para hacerlo. La primera inquietud del qué hace (producto y servicio) no incluye las otras dos (cómo y con quién).

En este contexto, se registró un profundo énfasis en la construcción de la Identidad Corporativa propia, desde la contratación de expertos externos (en algunos casos) y la elaboración de referencias visuales propias, que expliquen el proceso de construcción de una Identidad Corporativa, que se desplaza hacia la sinonimia de Imagen Corporativa.

Para Capriotti, "la Identidad Corporativa es una parte constitutiva del procesamiento individual de toda información relativa a la organización. De esta manera, Imagen Corporativa (que incluye la Identidad Corporativa) es un concepto basado en la idea de Recepción. Una recepción de esa identidad corporativa que expresa la "personalidad" de la organización. Lo que ella "es" y pretender "ser". Es su ser histórico, ético y de comportamiento" (Capriotti, 1999:199). Es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de las demás.

Así se determinó que en un 100% de los casos, no existe una distinción de los tres niveles que componen la Imagen Corporativa: Identidad de Empresa (como objetivo fundamental de la consulta), Comunicación de Empresa (como eje central de sus respuestas) y Realidad Corporativa (Oficinas, máquinas, etc.). Los 3, parecerían ser lo mismo para las empresas encuestadas.

Gráfico N° 11 - Planificación estratégica de identidad corporativa



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las opciones para transmitir su identidad, se observó que a pesar de haber respondido con afirmaciones a varias de las opciones de desarrollo de planes para transmitir esa identidad, muy pocos instrumentos de los presentados como alternativa para hacerlo, fueron utilizados con tal fin.

Y, en los casos en que sí se han utilizado estas herramientas de divulgación de identidad, se las pensó principalmente como vehículos de propaganda, marketing y ventas. No persiguieron acercar a sus diferentes públicos de interés a los valores, principios y metas que como organización única pretenden mantener como individuo social productivo al servicio de las necesidades que la Comunidad global a la que pertenecen.

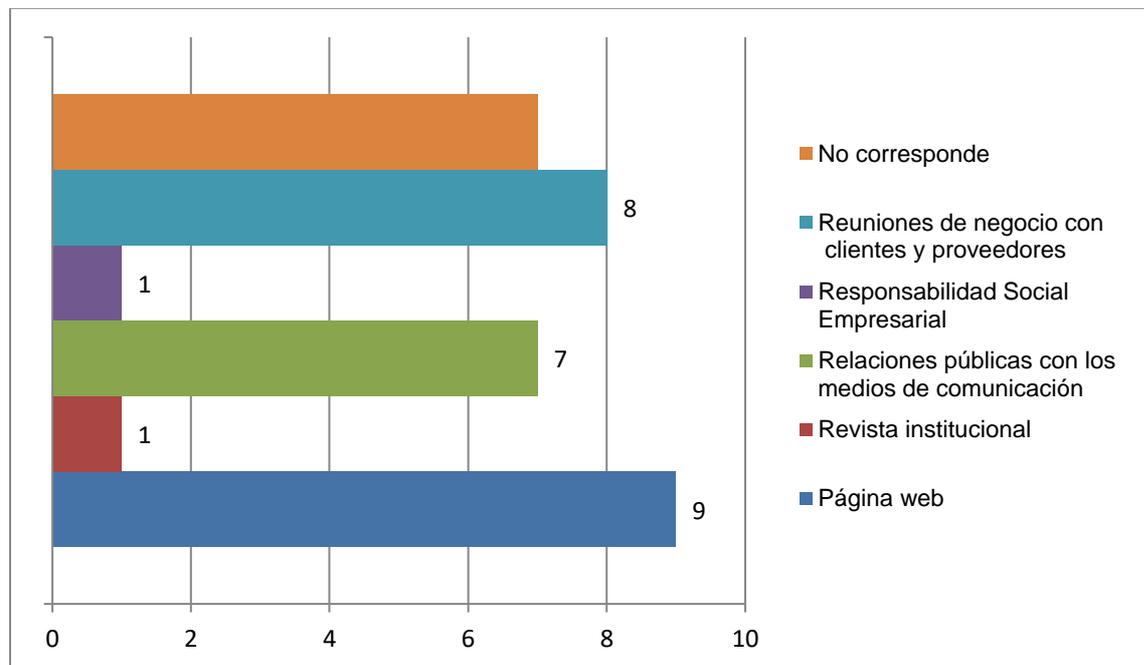
También, se registró un 95% de disvalor sobre la gestión de Responsabilidad Social Empresaria y la Revista Institucional. En cambio, se determinó una valoración positiva del 50% a la página web y reuniones con Clientes y Proveedores.

Ambos datos de altas y bajas valoraciones se reflejaron en el sentido que se le otorga a cada instrumento mencionado. RSE y Revista Institucional, se percibieron como una obligación de la Empresa a tener que intervenir con la Comunidad de los públicos de interés, desde un compromiso con ella que excede la colocación y distribución de sus productos/servicios.

Ambas herramientas son entendidas, en la mayoría de los casos, como forzadas a pretender que la organización deba hablar de ella misma como individuos sociales que pertenecen a un

espacio de convivencia que debe compartir y, como organización social, hacerlo mejor de lo que lo han encontrado al instalarse como Sociedad Productiva.

Gráfico N° 12 - Herramientas para transmitir la identidad corporativa



Fuente: elaboración propia

Asimismo, la Revista Institucional se percibe casi en el total de los casos estudiados como una herramienta que no es de utilidad para contar a sus públicos sobre esta responsabilidad asumida desde el momento que decidieron constituirse y transformarse en miembros y actores de su desarrollo.

Como señala Capriotti, además de la Identidad Corporativa, la comunicación de la empresa también constituye uno de los 3 elementos fundamentales de la constitución de la Imagen Corporativa. Y aquella "Comunicación Corporativa" es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria). Y el reflejo de su actuación cotidiana podría canalizarse por la RSE y su Revista Institucional (además de la Web, a la que se determinó como un mero vehículo comercial).

Y considerando los aportes realizados por Pascale Weil en estos temas, la Empresa no debiera ser considerada solo como una fábrica de productos y servicios, ya que el aporte que estas Organizaciones hacen a la Comunidad excede ese horizonte. Porque las

Organizaciones tienen una misión más amplia e inspiradora que el de solo productoras de bienes y servicios, para la Comunidad a la que pertenecen.

La organización está siendo observada por su entorno directo (Ciudad en la que está instalada) e indirecto (locaciones hasta donde llegan sus productos y servicios) como algo más. Un algo más que la obliga a construir un puente de conversación con todos sus públicos.

De esta manera, se determinó que no fue importante distinguir y valorar la "divisa" que define el espíritu y ánimo propio de la organización. Solo fue importante la "divisa" que define su producto y su servicio, divisa entendida como un concepto recuperado de la ciencia económica, que refiere a toda moneda extranjera, perteneciente a una soberanía monetaria distinta a la del país de origen. Esta figura metafórica se utiliza para explicar cómo el Mercado "Externo/Extranjero" es el verdadero "Soberano" de las decisiones internas de estas Empresas, que transforman en variables dependientes del Mercado cada interpretación de necesidades de identificación cultural intrínseca de la Organización.

En cuanto a la importancia que le dan las empresas estudiadas a la imagen que los públicos tienen sobre ella, de las 10 empresas que respondieron planificar su Identidad, se observó que el 90% considera que es importante.

Pascale Weil señala: "La Organización actual se presenta cada vez más como una sociedad humana completa convertida en "persona moral". Posee una "conciencia", una "identidad", un "cuerpo", un "espíritu" e incluso un "alma" (Weil, 1992: 217).

Por ello, la relación entre culturas e identidad corporativa y competitividad organizacional exige la comprensión de los sistemas de significados compartidos por los trabajadores (la cultura organizacional), sin la cual resulta improcedente cualquier modificación y adecuación organizacional en búsqueda de productividad. En ese sentido, no hubo evidencias ni argumentos concretos y demostrables en la validación empírica que justifiquen esa aseveración de Weil en el entramado de respuestas de las Empresas entrevistadas. Sí se registró la existencia de evidencias argumentales concretas que dan cuenta de la preponderancia de lo que Edgar Schein denominó "subculturas de la organización":

- subcultura en línea, que busca lograr que el trabajo se realice, dando prioridad al trabajo en equipo y las comunicaciones.
- subcultura ingenieril, que busca lograr el diseño de mejores productos, equipos y procesos, dando prioridad a la automatización.
- subcultura ejecutiva, que busca lograr el mayor rendimiento financiero, dando prioridad al manejo de los recursos económicos y financieros.

De estas tres subculturas, la ingenieril y la ejecutiva estuvieron presentes en los comentarios adicionales a la respuesta pero no la "subcultura en línea" de las comunicaciones y trabajo en Equipo.

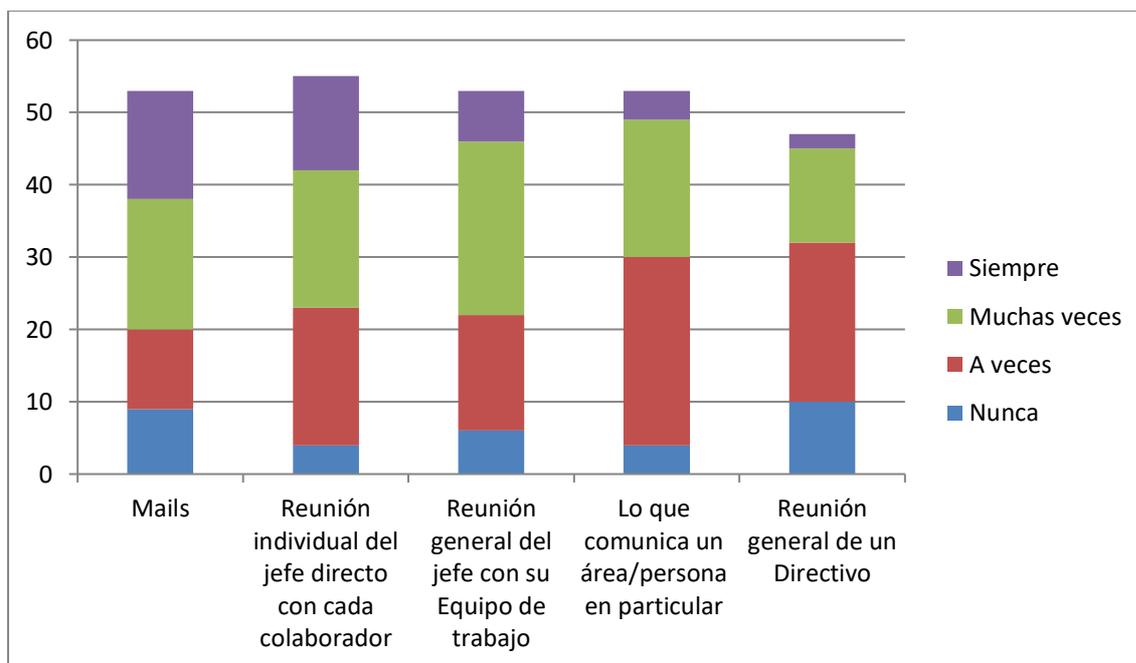
Además, sobre la forma en que las empresas estudiadas promueven la identidad corporativa entre los miembros de la organización, se observó un alto índice de utilización de las capacitaciones como un método para promover la identidad corporativa entre los miembros de la organización. Estos valores positivos en "Capacitación" tienen una explicación respecto a la interpretación de la consulta por parte de los niveles jerárquicos entrevistados: ninguno de los respondientes se refirieron a capacitaciones cuyo objeto de diseño hubiese sido el fortalecimiento de la Identidad Corporativa. Por el contrario, se refirieron a capacitaciones internas y externas para el aprendizaje del funcionamiento de máquinas, procesos e instrumentos de trabajo cotidiano que mejoren o mantengan la calidad y eficiencia productiva de los productos y servicios que ofrece al mercado la Empresa.

Al mismo tiempo, se determinó un bajo índice en la utilización de las otras herramientas ofrecidas como alternativas a aquella, como los desayunos de Trabajo y la presentación de resultados.

A esta conclusión se llega también al analizar los resultados de las encuestas realizadas al personal de las empresas. Ante la consulta sobre las herramientas de comunicación interna utilizadas en la organización que permiten conocer la identidad y cultura de la Empresa, solo el 25% menciona las reuniones pre-acordadas (House Organ 5%, Cartelera de Novedades 36%, Visitas de Superiores a las áreas o departamentos 25%, Eventos de fin de año 34%, Mails 5%). Esto contradice también lo que afirman los gerentes entrevistados, quienes mencionan casi como único medio para transmitir la cultura e identidad las capacitaciones y reuniones.

Otra de las preguntas de la encuesta que muestra la falta de reuniones planificadas es la que evalúa la frecuencia con la que son comunicadas novedades internas, como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N° 13 - Frecuencia con la que son comunicadas novedades internas para la empresa en la que trabaja



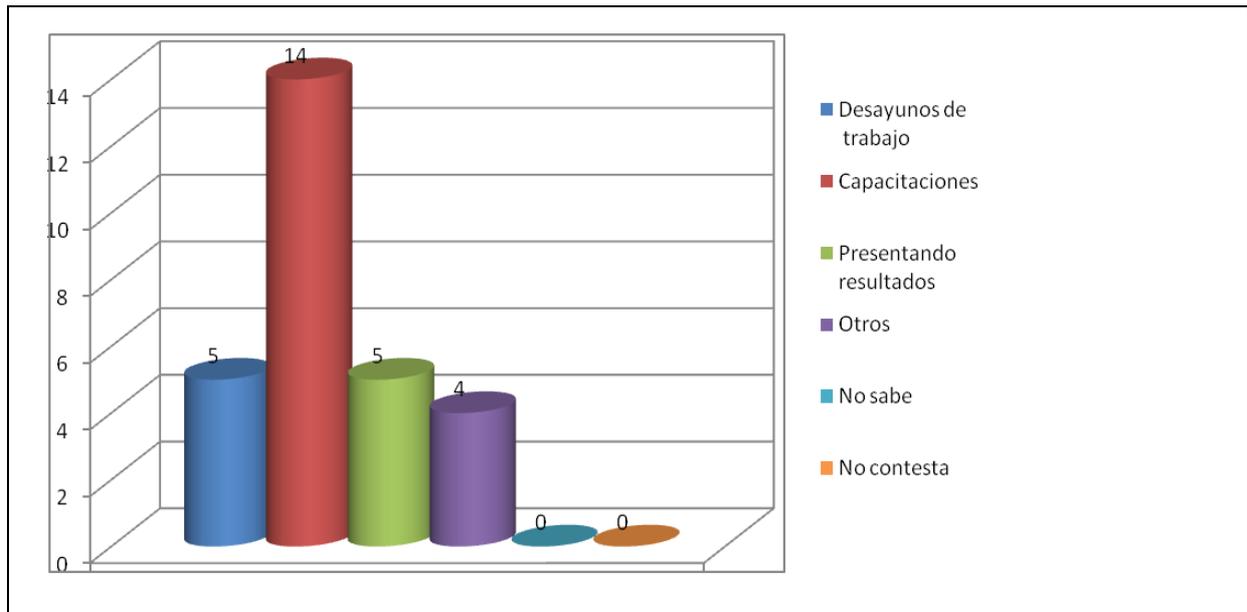
Fuente: elaboración propia

Como quedó establecido en el marco teórico, el paradigma de gestión emergente a partir de la década de 1970 y que suele ser denominado “paradigma del siglo XXI” (Costa, 2009), se basa en circuitos de desarrollo que son claramente estratégicos: Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen. Estos paradigmas estratégicos actuales, no se registraron como prioritarios a la hora de elegir la opción de la presente consulta. En cambio, en el análisis de las empresas aparecen con suma vigencia elementos del paradigma tradicional³¹ considerados, si no obsoletos, incapaces de asumir una fuerza determinante a la hora de gestionar la competitividad de las empresas (Chaves, 1989; Capriotti, 1999; Costa, 2009). Es decir, los esfuerzos principales se centraron en lo institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos. Se estudian los resultados de lo hecho por la empresa desde adentro, y no el proceso de formación de los públicos (trabajadores) y cómo éstos consumen los mensajes, detalles estos fundamentales para lograr una efectiva orientación de la acción de la organización.

De este modo, se determinó que la promoción de la Identidad Corporativa en los miembros de la organización, no tuvo una base sólida de registro en la acción cotidiana de la Empresa, a pesar del uso de herramientas que podrían posibilitarlo.

31 Según esta línea, el pensamiento empresarial del sistema dominante hasta mediados de la década de 1970 se sustentaba en 4 pilares: Capital, Organización, Producción y Administración. Ninguno de valor estratégico.

Gráfico N° 14 - Mecanismos de promoción de Identidad Corporativa a los miembros de la organización



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de reuniones planificadas para conocer los objetivos de cada departamento, dentro del público "empleados/colaboradores" se pueden distinguir incluidas series de públicos (operarios, vendedores, administrativos, logística, etc.) que forman parte de diferentes espacios (Áreas/Departamentos) dentro de la misma organización, con diferentes objetivos y motivaciones.

Esta nueva diferenciación (públicos con objetivos e intereses diversos dentro de la misma empresa, teniendo en cuenta que dependiendo del área o sector al que pertenece, pueden tener motivaciones y vínculos diferentes conviviendo en la misma organización) explicó la concentración de los mayores volúmenes de reuniones en las franjas "Siempre" (29%) y "De vez en cuando" (29%), dependiendo del interés que el Directorio le otorga a cada área. "Muy rara vez" (18%) y "Nunca" (18%), también son síntomas de una muy baja valoración de este ejercicio.

En este contexto, entonces es aún menos valioso entender a estas reuniones como una dinámica que deba ser planificada: solo cuando el riesgo de producción está amenazado, se recurre a la reunión. Esta precisión sobre reuniones con un objetivo claro ("conocer los objetivos de TODOS los departamentos de la organización a la que pertenezco") no se ve reflejada en las respuestas de los entrevistados.

A la vez, en las encuestas realizadas a los empleados se pidió que puntuaran del 1 al 5 la afirmación “Considero que las reuniones que se desarrollan en la empresa son suficientes”: como resultado solo el 17% le calificó con un 5, un 24% con un 4, un 31% con un 3, un 24% con un 2 y un 9% con un 1. Estos resultados dejan ver, una vez más, la falta de planificación de esta acción central en la comunicación interna de una organización y su transmisión de cultura e identidad.

Como quedó establecido en el apartado referido a la “relación con los públicos”, es un cambio importante diferenciar el concepto de "público" por el de "públicos". Y desde esta nueva distinción, es relevante reconocer que las personas que pertenecen a diferentes áreas de la Empresa, tienen características/objetivos e intereses diversos. Son diferentes públicos en diferentes Áreas de Trabajo. Y al ser diferentes por pertenecer a áreas diversas, pueden interpretar de manera diferente una misma información y operar, de manera distinta a la que desea la Empresa.

Por eso, esta perspectiva acerca de los “empleados como genéricos” debiera ser revisada y corregida. No sirve accionar y comunicar a todas las áreas de la Empresa de la misma manera y con los mismos instrumentos de “arriba hacia abajo” en cascada, sin valorar las comunicaciones “horizontales” (de derecha a izquierda y viceversa) que interpretan y comparten lo “escuchado y visto” de maneras diferentes. En el análisis de las entrevistas, se determinó una prescindencia de este tipo de entrecruzamiento de información entre áreas horizontales, por considerarlo innecesario. Estas reuniones entre áreas no fueron entendidas como constructoras de "identidad" ni de "acción" deseada.

Y en este sentido, Costa (2009) reconoce diferentes vectores organizacionales estratégicos del nuevo paradigma organizacional que colocan en el punto más alto de consideración a la cultura (cómo es), la identidad (quién es), la comunicación (qué dice), la acción (qué hace) y la imagen (qué es para mí), como principales activos de una organización. Principales activos que no son vistos así por el nivel jerárquico entrevistado. De esta manera, se determinó ese alto porcentaje (42%) de subvaloración de este recurso estratégico al servicio de la productividad y rentabilidad del negocio de la Empresa.

Por otra parte, la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas constituye un “sistema” y será la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo interno y externo. Un sistema que oculta sutilmente el flujo casi imperceptible de la existencia real de las filosóficas de la organización que se corporizan en definiciones matrices como Misión, Visión y Valores.

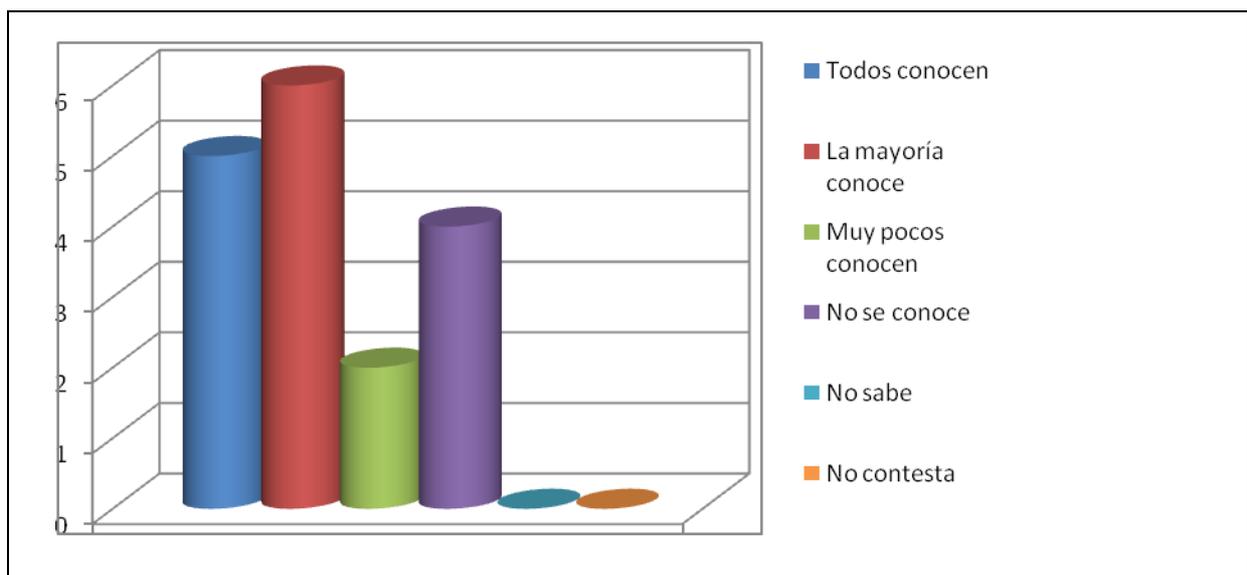
Este flujo intangible pero vívido en las dinámicas cotidianas de la organización se entrelazan formando una red de vasos comunicantes que explican su “comportamiento” y la “raíz

general” de la toma de decisiones claves y superfluas de la Empresa. El ya mencionado Costa, recuerda que se pueden explicar las vivencias y experiencias como satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o a una empresa), para darle una mayor certidumbre de identidad e imagen comprometida con sí misma y su contexto global, sostenida desde estos nuevos valores que usualmente no son considerados como vitales para estas Organizaciones.

En la presente investigación, se observó que los valores, visión y misión de las organizaciones involucradas tienen una mirada aprobatoria de la existencia de estas bases críticas de sus organizaciones, pero que no merecen ser revividas en conversaciones programadas con sus empleados. Según los entrevistados, la misión, visión y valores son conocidos por todos en un 29% de las empresas, por la mayoría en un 35%, mientras que un número importante de las organizaciones estudiadas declaran que los miembros de su organización las desconocen (ver Gráfico N° 15).

De esta manera, se observa la escasa valoración que los entrevistados jerárquicos le ofrecen al desarrollo de planes que permitan el conocimiento profundo de toda la organización sobre la filosofía corporativa, dada la variedad de la estadística ofrecida por las respuestas a esta consulta.

Gráfico N° 15 - Conocimiento de los miembros de la organización de misión, visión y valores



Fuente: elaboración propia

Así, se determinó en gran porcentaje, la baja incidencia en la importancia que las Pymes estudiadas le otorgan a la necesidad de crear una circularidad y flujo permanente de esos

principios básicos de la personalidad de la Empresa para considerarlos en permanencia vigente de conversación con sus empleados.

Esa "estructura de creencias", posee dos tipos de elementos que inciden en la confirmación o no de la existencia (en el corazón de la Empresa) y vigencia de los valores, misión y visión que le da cuerpo: cognitivos y afectivos.

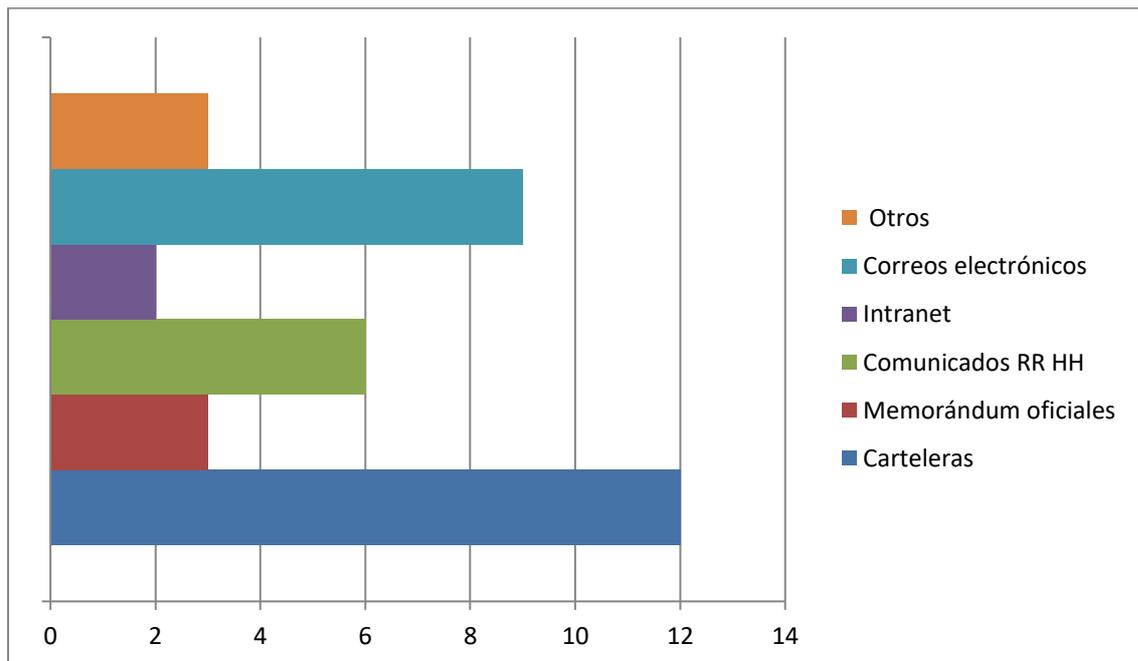
Capriotti (2009) es quien redonda sobre este tema: los elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) y elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas), son los "atributos del alma" de la organización en su conjunto, y en la presente indagación no se ha observado que signifiquen una variable de mayor importancia en el conocimiento y afecto de los miembros de estos equipos de trabajo.

Por el contrario, se determinó que el conocimiento de Misión, Visión y Valores de la organización son elementos que deben ser "escritos" por la Dirección de la Empresa pero no "divulgados" con fruición y continuidad.

En cuanto a los mecanismos de comunicación formal, no dependen de una estructura planificada de diferentes herramientas institucionalizadas por las empresas que ofrezcan un único sentido prediseñado. Si bien es cierto que las opciones "Carteleras" fundamentalmente, y "Correos Electrónicos" fueron las más elegidas, incluso las comunicaciones de RRHH representan un nivel medio de aprobación práctica en la gestión de mecanismos de comunicación formal con los empleados.

Ni Intranet ni los memorándum oficiales representaron una opción efectiva de este tipo de comunicaciones internas, según se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico N° 16 - Mecanismos internos de comunicación formal



Fuente: elaboración propia

Desde esta perspectiva, se distinguió que la comunicación formal en las organizaciones no es potestad de un determinado sector sino que debe estar presente en todos los aspectos de la vida organizacional. Puesto que son las acciones de toda la organización las que se ven afectadas a la concreción de sus objetivos, ya no comunicacionales, sino generales.

En este sentido, se registró una subvaloración en la utilización de diferentes instrumentos formales que hubiesen permitido una consolidación del conocimiento de cada acción realizada, más allá de la posibilidad del encuentro "cara a cara" que suma a las estructuras formalizadas de comunicación con los colaboradores de la Empresa.

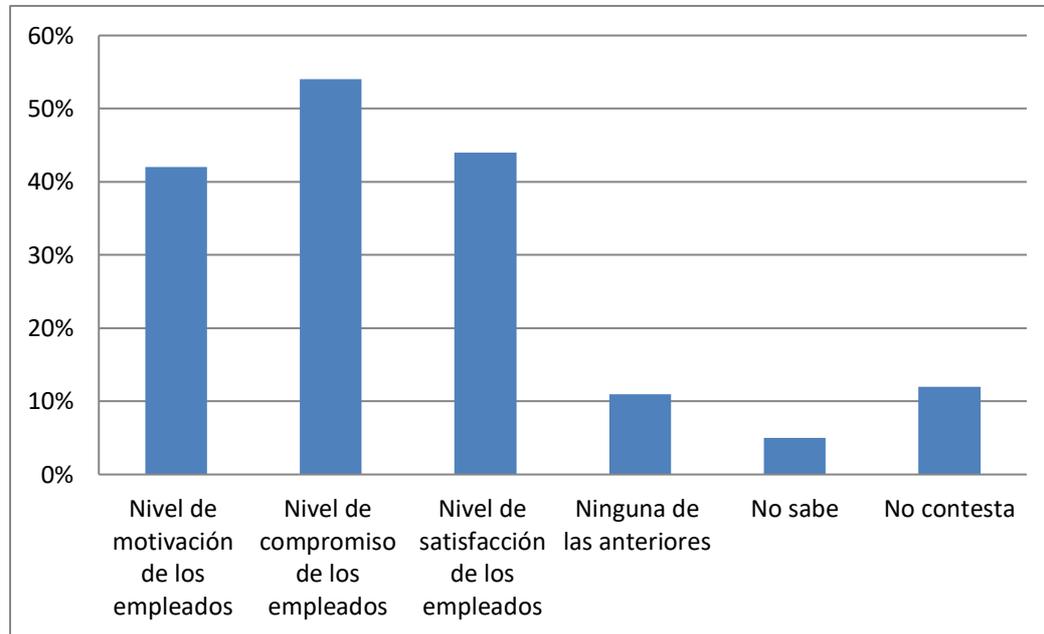
Además, se pudo determinar que al formalizar con carteleras la instrumentación táctica (puntual y coyuntural) de la comunicación interna, se interpreta cubierta la expectativa que sobre el área de RRHH se espera sobre este punto. Asimismo, no se observó que se incluya a este departamento en las decisiones estratégicas que le otorguen coherencia institucional a la construcción global de su imagen e identidad corporativa.

Así resuelto, se estableció un formalismo operativo (Carteleras y correos electrónicos) desde la implementación de estos dos instrumentos formales de comunicación mínimos, rápidos y fáciles de gestionar con los miembros internos de la empresa.

Al consultarles a los empleados por si en la empresa se preocupan por conocer aspectos relacionados con sus empleados, tales como nivel de motivación, nivel de compromiso y nivel

de satisfacción, los resultados presentados en el gráfico a continuación ponen de manifiesto la falta de herramientas de comunicación interna que no solo sean unidireccionales, sino que permitan un ida y vuelta con los trabajadores.

Gráfico N° 17 - En la empresa ¿se preocupan por conocer los siguientes aspectos en relación con sus empleados?



Fuente: elaboración propia

Respecto de la utilidad de la comunicación interna en la empresa, no se logró determinar que sea un ejercicio explícito y tangible en las Organizaciones estudiadas: solo se observó a la Comunicación como un instrumento práctico para promocionar acciones “hacia afuera y hacia adentro” de la Empresa, solo cuando el criterio de la Dirección lo interpreta como necesario para sus intereses y necesidades.

Esta condición actual y único criterio de “instrumentalidad” es la que se destacó mayoritariamente en las entrevistas sobre la utilidad que le ofrece la comunicación interna a las organizaciones estudiadas.

Para “transmitir información”, fue la opción más elegida como principal beneficio (28%), en segundo lugar, “mejorar la producción” (23%) y en tercer lugar, y en línea con la primera, aquella información que se transmitió para “generar cambios de conducta” (21%), desde una aprobación general para mejorar los resultados de la tarea.

Se observó que la Comunicación interna para “promover la identidad” (11% y con la menor frecuencia de elección) no fue un valor estratégico registrado como prioritario en la mayoría de las consultas realizadas. El valor estratégico de la Empresa estuvo puesto en una

comunicación interna que resuelva lo que la Dirección desea que sepa el personal (Información descendente) y que esa información provoque un cambio de actitud de los empleados para mejorar su productividad como individuos. Asimismo, la comunicación interna fue vista como un punto estratégico que colabora con la “productividad de la Empresa”.

Lo que la Empresa "es" y desea comunicar a sus empleados, no se observó que se distinga como algo estratégicamente diagramado para que se retransmita a sus públicos externos a través de los primeros. Lo que la Empresa "es" y desea comunicar a los colaboradores, se observó de manera diferente a lo que las Empresas "es" y desea comunicar a sus clientes, proveedores y Comunidad.

En este contexto, se derivó que no hay una unidad de criterio de "Para qué sirve la Comunicación Interna de la Empresa": Para cumplir órdenes de trabajo (Transmitir información) y corregir aquellos resultados individuales (promover cambios de conducta) de esa tarea que los empleados ejercen en su función, y deben modificar.

Y al mismo tiempo, se pudo percibir que estas Empresas no detectan que la valoración de la conducta externa de la Organización sea producto de la conducta de sus colaboradores (empleados, vendedores, ejecutivos y directores).

La Conducta Interna de los colaboradores en todas sus escalas, es el primer paso dentro de la cadena de Conducta Corporativa de la Organización, ya que está vinculada a la actuación hacia sus empleados Y estos son lo que luego tendrán la responsabilidad de «comunicar hacia fuera», por medio de su conducta con los públicos externos. De esta manera, solo se determinó la manifiesta existencia de un concepto táctico privilegiado de la comunicación interna, que tiene como objetivo fundamental poner orden y control sobre las tareas y labores cotidianas de las diferentes áreas de la Empresa y para lograr un principal objetivo: mayor productividad.

En relación a las situaciones de crisis, se observó una bajísima prioridad de planificación estrategias de afrontamiento (12%) y cómo atravesarlas con herramientas o instrumentos de comunicación que prevean una respuesta estudiada de la organización a los diferentes involucrados (directa o indirectamente) a su gestión. Asimismo, se determinó que este 82% de respuestas acerca de la nula planificación de las crisis, se debió a la interpretación de este concepto vinculado a situaciones de “vida o muerte” de la organización.

Acercas de los tipos de crisis atravesadas, se determinó que tanto la "Crisis financiera" como la "Crisis de Mercado" son las únicas que han experimentado las Empresas entrevistadas, según su nivel jerárquico. Además, se registró una comprensión y valoración relativa respecto de las consecuencias de una pobre o nula planificación de estrategias comunicacionales para

explicar los motivos que las generaron, y un plan de acción de la empresa para resolverla, como instrumento efectivo facilitador en la solución de esos conflictos. También se observó un nulo reconocimiento de la necesidad de prescripción de un Plan Comunicacional que prevea el impacto de “crisis externas”, que anticipe situaciones de este tipo para proteger su vínculo con los públicos de interés.

La nula planificación en este sentido, se refuerza con la respuesta de los empleados que fueron consultados sobre si recibieron capacitaciones de qué hacer y a quién recurrir, tanto interna como externamente, ante una situación de crisis: solo el 49% de los empleados que contestó de manera afirmativa.

2.13. Comunicación Mercadológica

En la cuestión de los públicos con los que toda organización se relaciona de manera constante, esporádica o potencialmente, cabe recordar que como señala Scheinsohn, público es “un agrupamiento artificial de personas llevado a cabo por la empresa, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que mantiene” (Scheinsohn, 2011:164). En este sentido, cada organización o empresa agrupará a personas y organizaciones de acuerdo a ciertos rasgos que son definidos por sus intereses en la organización y viceversa aunque esto no quiere decir que los integrantes de los grupos de interés se conozcan entre sí. En este sentido, Manucci (2008) sostiene que la tarea del comunicador será intervenir y gestionar las diferentes decodificaciones que los públicos efectúan de los mensajes de la organización. Es decir, un periodista estará interesado en obtener información sobre el funcionamiento de la empresa, características específicas de los productos, sobre el desempeño del empresario y del gobierno corporativo, etc. Por otra parte, un sindicato estará enfocado en la política laboral y en cómo impacta ésta en los intereses de los empleados que son representados por aquella entidad gremial. Otro caso es el de los accionistas que mantendrán un alto interés en los márgenes de rentabilidad de la empresa.

Por su parte, es histórico el concepto de Edward Freeman (Ferrari y França, 2011) que plantea el término stakeholder como aquellos grupos de interés que mantienen una relación constante con la organización. Según los autores que referencian a Freeman quien acuñó el término en la década del '60, tanto las organizaciones como estos públicos en particular, los stakeholders, tienen el poder y la capacidad de afectarse mutuamente. Dentro de estos colectivos de personas y organizaciones se destacan: Empleados; Accionistas; Consumidores y Comunidad.

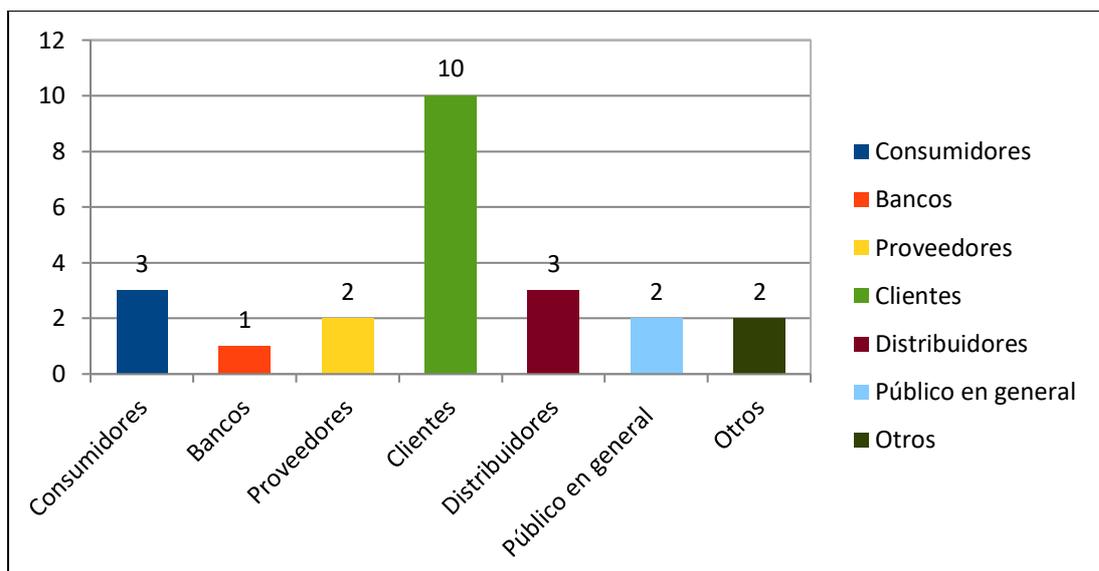
No obstante el listado anterior, y dependiendo de la actividad de la organización y/o proyecto de comunicación, pueden involucrarse además: Medios de comunicación; Órganos de gobierno; Grupos de presión y activistas, entre otros.

Respecto de la clasificación anterior, resulta pertinente citar una vez más a Amado Suárez y Castro Zuñeda cuando mencionan: “Un público parece conformarse a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, que no tienen que ser permanentes: basta con que una coyuntura los convoque para que un grupo se erija en público” (1999:33).

Para identificar públicos objeto de la comunicación de las unidades de análisis, se realizaron preguntas que apuntaron a que los integrantes de las empresas analizadas mencionen a qué grupos de interés se dirige la comunicación o bien por medio de la valoración de las herramientas de comunicación que se emplean o consideran a futuro, teniendo en cuenta que ciertos dispositivos comunicacionales tienen públicos destinatarios específicos. Por lo tanto, la cuestión referida al establecimiento de relaciones con los diferentes públicos subyace en diferentes dimensiones de las políticas comunicativas de las empresas observadas. Por ejemplo: un comunicado de prensa, tendrá como destinatarios a los periodistas, una actividad de integración o inducción será dirigido a público interno, una acción de prueba de productos podrá dirigirse a clientes de distintos niveles (consumidores finales, distribuidores, etc.).

De esta manera, al indagar hacia qué públicos se destinan las diferentes piezas comunicativas es posible detectar con qué públicos se pretende establecer un vínculo. Frente a la pregunta “¿Para qué público está diseñada cada pieza gráfica comunicativa, sea este digital o en otro soporte?”, el personal entrevistado respondió “clientes” en diversas acepciones: consumidores, distribuidores o clientes en la mayoría de los casos (el 69,56 %). El 13,05 % se inclinó por bancos y proveedores. Si bien no se trata de clientes, son públicos relacionados de manera directa con las actividades comerciales. Hay que destacar que un 8,70% de las respuestas menciona al público general y esto indica la ausencia de públicos definidos estratégicamente, al tiempo que se hace imposible establecer vínculos significativos sino se parte de la identificación de las diferentes expectativas e intereses de cada público. No existe una acción de comunicación que pueda dar cuenta a todos los públicos por igual (tal idea subyace en la definición de un público generalizado modélico) porque ninguna acción puede satisfacer todas las expectativas relacionales que genera una organización.

Gráfico N° 18 - Públicos a los que están dirigidas las piezas gráficas comunicativas



Fuente: elaboración propia

La premisa de máxima para cualquier comunicador organizacional se convierte en un axioma de la comunicación, que lo podemos parafrasear de la siguiente manera: sin públicos es imposible que una organización pueda subsistir y ni siquiera existir, ya que ésta depende del suministro de recursos de todo tipo (materias primas, dinero, tecnología, mano de obra, etc.) La bibliografía consultada (Ferrari y França 2011, Manucci 2008, Scheinsohn 2008, Capriotti 2008, Amado Suárez y Castro Zuñeda 1999, Matilla 2011, Van Riel 2012) da cuenta de la existencia de varios tipos de públicos con los que las organizaciones se vinculan de manera directa o indirecta, voluntaria e involuntariamente, regular o potencialmente.

Asimismo, el contexto actual de desarrollo de la comunicación institucional, requiere identificar previamente los mapas de públicos que serán objetivo de los programas de comunicación, lo que permitirá tener una visión de los grupos de interés con los que la organización se deberá relacionar proactivamente o monitorear su evolución y comportamiento, qué grupos están latentes, qué grupos son influenciadores, detractores, etc. Un mapa de públicos es una red de colectivos que interactúan con la organización y que están enlazados al tejido social. Los miembros de estas redes de contactos son personas y organizaciones que no actúan de manera homogénea ni estanca, sino que están en constante movimiento, sobre todo teniendo en cuenta que su configuración puede modificarse como consecuencia de la liquidez de las relaciones y los múltiples canales de comunicación que vinculan a las organizaciones con sus públicos. Un consumidor puede tener el rol de funcionario público, periodista, etc. En cada rol, este individuo tendrá diferentes intereses convergentes o divergentes con la organización (ver Figura 1).

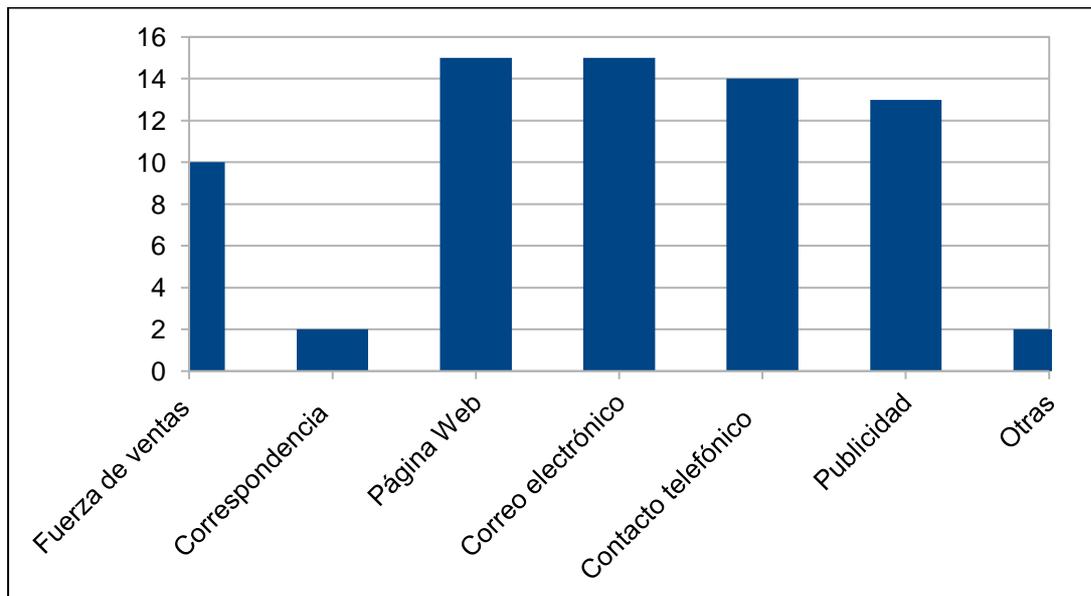
Figura Nº 32 - Públicos y audiencias especializadas



Fuente: Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999: 32)

En lo que respecta a las herramientas utilizadas por las empresas analizadas, se observa que en lo referido a la comunicación con el mercado, el foco puesto en clientes y proveedores determina que las formas de comunicación directa, tal es el caso del correo electrónico, los contactos telefónicos o la fuerza de venta, tengan una importancia significativa, al mismo nivel que la comunicación masiva como el sitio web corporativo o la publicidad (ver Gráfico N° 19).

Gráfico N° 19 - Herramientas para comunicarse con el mercado



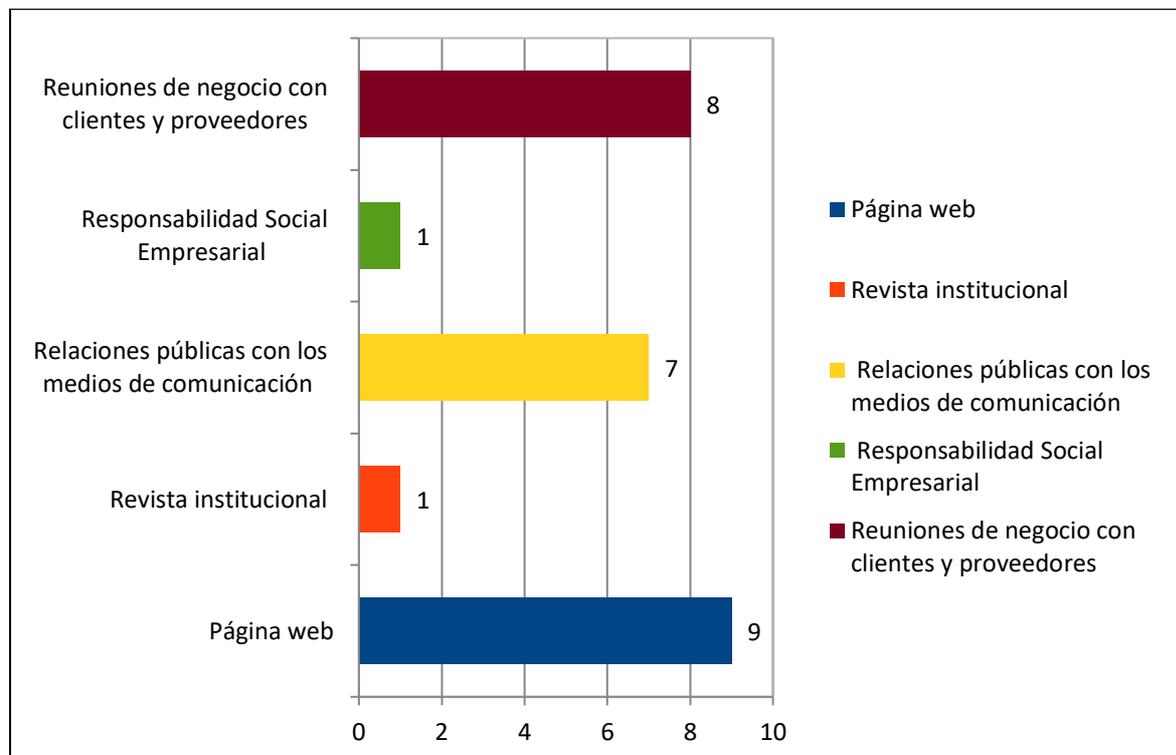
Fuente: elaboración propia

Esto se explica por el excesivo costo que puede tener la pauta publicitaria para una PyME, pero también puede ser un indicio de la importancia que se le otorga a la cartera de clientes

y a los proveedores. Es notoria la ausencia en la valoración de los directivos de otras formas de comunicación posibles como los medios sociales, mencionadas en sólo uno de los casos.

En este sentido, si bien varios de los integrantes de las empresas consultadas manifestaron que le dan “toda la importancia” a lo que los públicos piensan de ellas, son realmente pocas las empresas que se comunican con grupos de interés por fuera de lo que son los clientes.

Gráfico N° 20 - Opciones para transmitir la identidad de la empresa



Fuente: elaboración propia

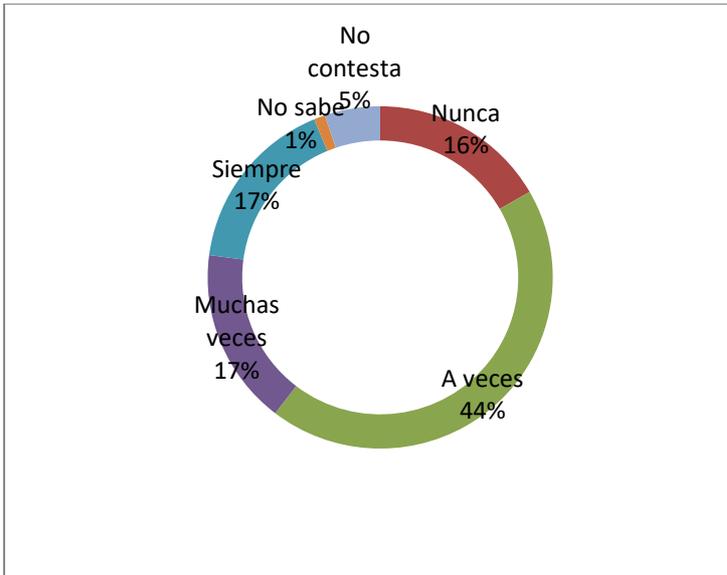
En la cuestión referida a las opciones para transmitir la identidad corporativa, es posible observar que el sitio web corporativo es reconocido en un 34,62 % de los casos como la principal fuente de discursiva de identidad corporativa, seguido por las reuniones de negocios con clientes y proveedores con un 30,77 % de los casos y, en menor medida, la pauta en medios de comunicación masiva, con un 26,92 %. El predominio del eje puesto en el cliente se hace evidente en las reuniones con los clientes y proveedores; pero lo mismo podría decirse respecto a las otras dos situaciones destacadas. Con respecto al sitio web, el contenido predominante refiere a la publicidad y venta de productos y servicios (ver apartado dedicado a la comunicación digital), mientras que la pauta en medios hace otro tanto (ver apartado dedicado a las acciones prensa y difusión).

Es notorio, también que la comunidad en la cual desarrollan sus actividades las empresas analizadas no sea tenida en cuenta al momento de pensar acciones de discurso de identidad corporativo: solo el 3,85 % de los entrevistados manifestaron tener algunas acciones en materia de Responsabilidad Social. Esta ausencia es importante sobre todo teniendo en cuenta el impacto que tal campo tiene en todas las acciones empresariales y en todas las dimensiones sociales en las cuales actúan y llevan a cabo sus actividades (Rey Lennon et al, 2014). En primera instancia, esto pone en evidencia que la comunidad en general no es un público tenido en cuenta para la casi totalidad de las empresas analizadas. En segundo término, indica la ausencia de una visión abarcadora e integral de las actuaciones de la empresa que deriva en prácticas instrumentales y acotadas a objetivos puntuales e inmediatos, por lo que las acciones de Responsabilidad Social son percibidas como programas secundarios y de menor importancia.

Tampoco se tiene en cuenta la prioridad de comunicar identidad a los empleados. Solo el 3,85 % de los entrevistados le otorga importancia a las publicaciones internas de carácter informativo (por fuera de lo meramente operativo) para trabajar cuestiones referidas a la identidad y se observa una ausencia en la consideración de otras formas de comunicación interna existentes (cartelera, memorandos y circulares) para cuestiones referidas al discurso de identidad. En el caso de los empleados, la comunicación que más se implementa tiene que ver con las capacitaciones y cuestiones formales y coyunturales, más que con generar conocimiento de lo que la empresa es y hace (ver Gráfico N° 21).

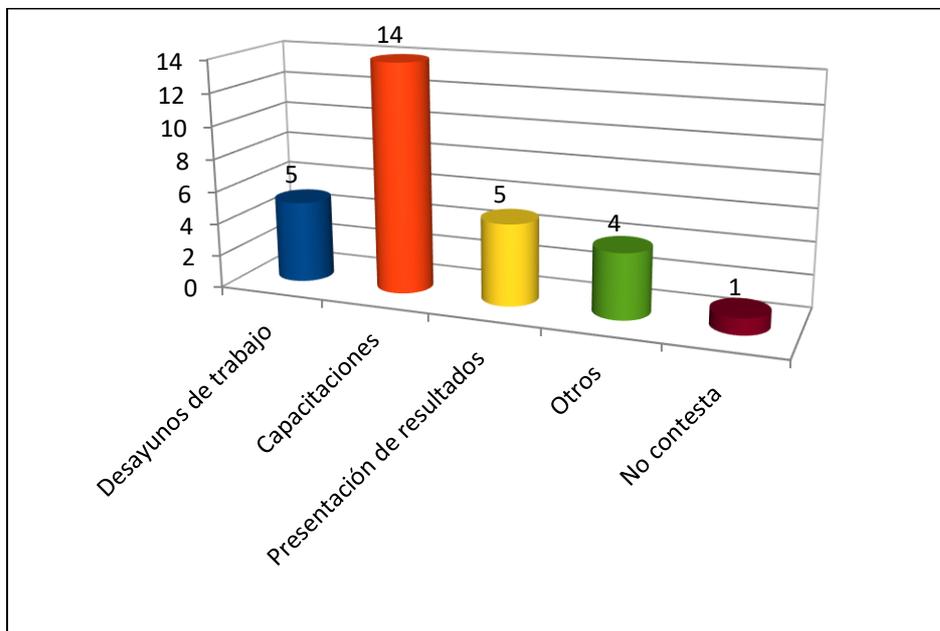
Así, al tomar los datos de las encuestas realizadas al personal de las empresas analizadas frente a la consulta sobre si “el departamento al que pertenezco dispone de un modelo formalizado de comunicación interna”, solo el 33% selecciona “muchas veces” o “siempre”, mientras que un 42% señala “a veces” y un 16% “nunca” (más de la mitad informan sobre la ausencia), como muestra el gráfico a continuación.

Gráfico N° 21 - El departamento al que pertenezco dispone de un modelo formalizado de comunicación interna.



Fuente: elaboración propia

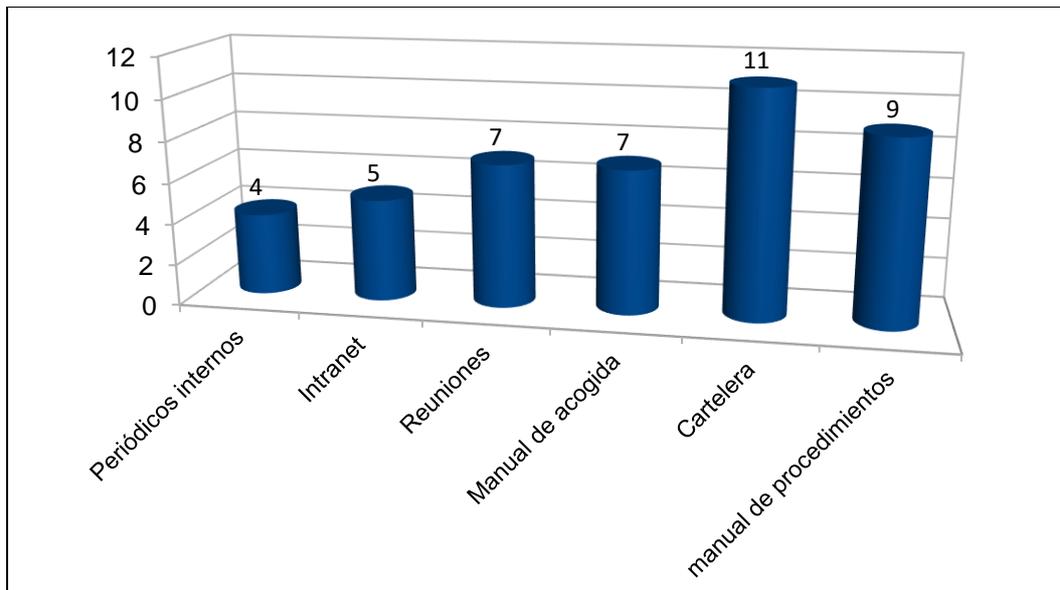
Gráfico N° 22 - Formas de promoción de la identidad corporativa a nivel interno



Fuente: elaboración propia

El valor de reuniones de equipo, como los desayunos de trabajo (17,24 %) es bastante inferior al de las capacitaciones que, con un 48,28 %, monopoliza las opciones de difundir los valores corporativos a los miembros. Si se compara la utilidad otorgada a las diferentes herramientas de comunicación interna empleadas por las empresas consultadas, es posible advertir una valoración mayor a los formatos que hacen a lo operativo por sobre la información general.

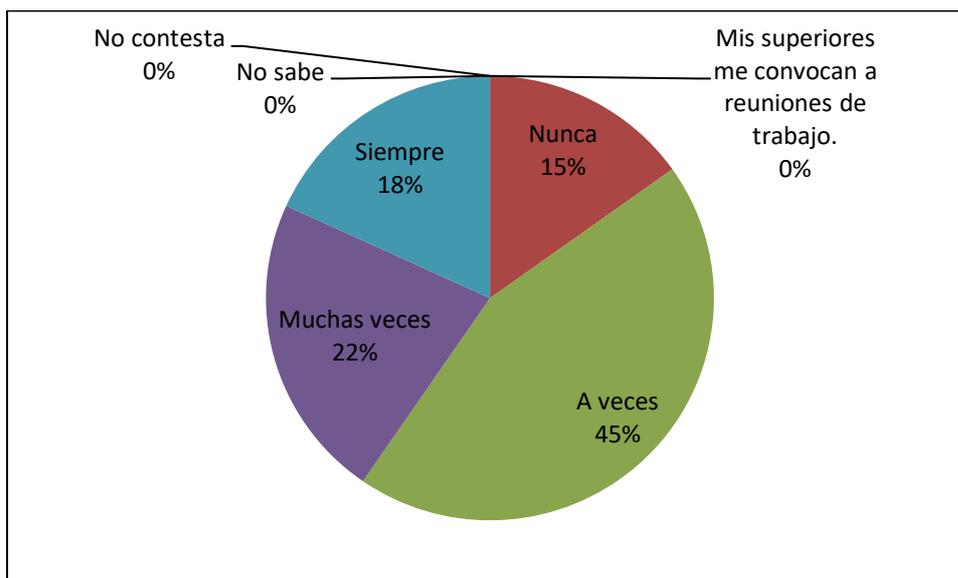
Gráfico N° 23 - Herramientas de comunicación interna consideradas "útiles"



Fuente: elaboración propia

Pese a la preponderancia que los gerentes entrevistados le dan a las reuniones, de la información obtenida por las encuestas a empleados se determina que un 44% destaca que solo “a veces” son convocados a reuniones de trabajo y un 15% afirma que “nunca” lo son (ver gráfico a continuación), lo que permite inferir que los directivos reconocen la importancia de esa herramienta y aun así no la implementan.

Gráfico N° 24 - Mis superiores me convocan a reuniones de trabajo

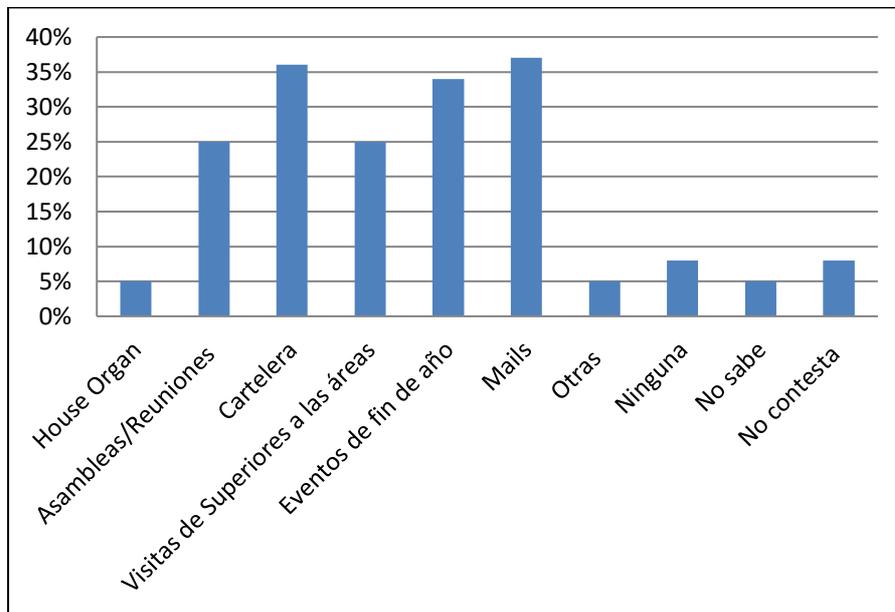


Fuente: elaboración propia

Asimismo, las herramientas para transmitir la identidad de la empresa que más reconocen los empleados en las encuestas realizadas son las carteleras con un 35% y la fiesta de fin de

año con un 34%. Las reuniones solo aparecen en un 25% de los encuestados, según se ve en el gráfico siguiente:

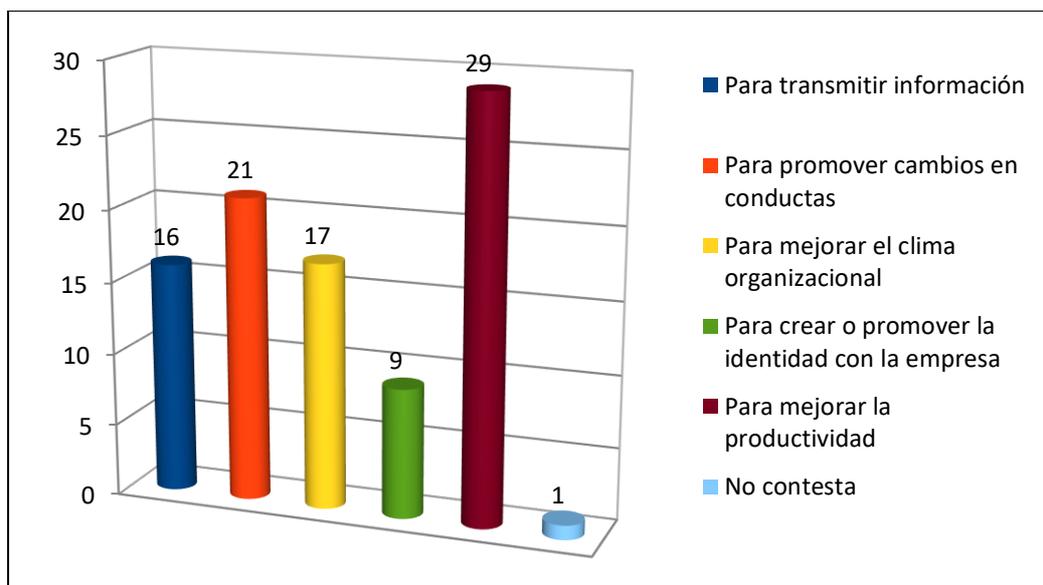
Gráfico N° 25 - Herramientas de comunicación interna que le permiten conocer la identidad y cultura de la Empresa



Fuente: elaboración propia.

Esta visión instrumental a la hora de pensar la relación con los diferentes públicos internos, es coherente con la visión generalizada respecto a la utilidad y los objetivos de la comunicación interna. Frente a la pregunta “¿para qué sirve la comunicación interna?”, la opción “Sirve para crear o promover la identidad con la empresa” solo fue elegida en el 9,68 % de los casos, mientras que la opción “Sirve para mejorar la productividad” alcanzó el 31,18 %.

Gráfico N° 26 - ¿Para qué sirve la comunicación interna?

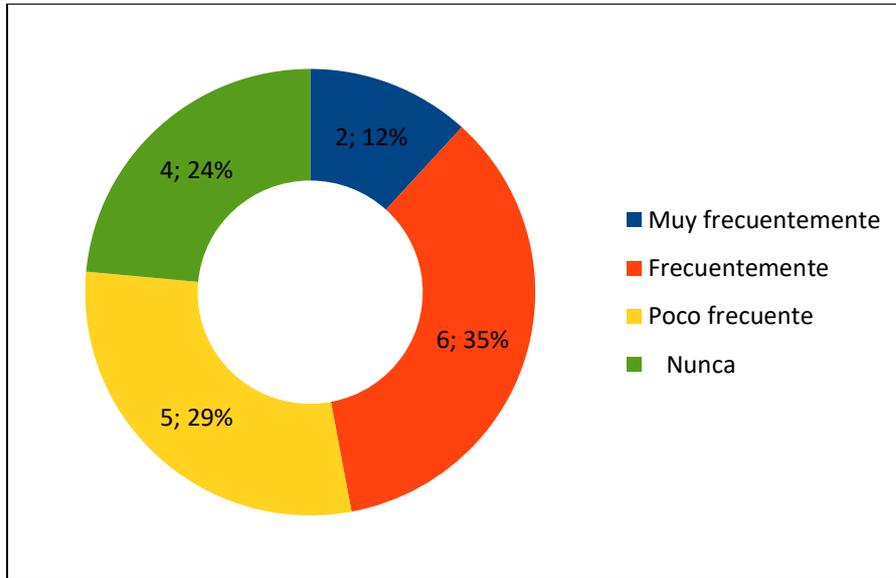


Fuente: elaboración propia

Un motivo trascendente por el que es recomendable la identificación y adaptación de los mensajes de la empresa a cada uno de los públicos lo señala Scheinsohn (2011) cuando asegura que las organizaciones se constituyen por su interacción con el entorno a través de las redes conversacionales que configuran su relacionamiento y su marco de posibilidades. Es decir, que el enfocar la comunicación solo en los clientes e implementar cómo únicos dispositivos comunicacionales a la fuerza de ventas y a la publicidad, acota las posibilidades de atraer talento a los recursos humanos e inversores, dificulta la identificación de nuevos nichos de mercado y anula las posibilidades de posicionar institucionalmente a la empresa frente a la comunidad cercana y autoridades o como referente en el sector ante la prensa.

El eje puesto en el cliente, también trae la cuestión del modo de relación y el grado de conocimiento que de éstos se tiene por parte de las empresas encuestadas. Como quedó establecido en el marco teórico, la comunicación de las organizaciones fluye a través de grupos heterogéneos de personas y organizaciones lo que presenta muchas veces que los intereses de estos grupos respecto de las organizaciones y viceversa presente complejidades ya que no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente y el término audiencia no es adecuado para definirlo, porque remite únicamente a aquellos que están dispuestos a escuchar. La prominencia de los “clientes” como público, no es acompañada, sin embargo, con acciones que permitan establecer un conocimiento mayor de sus características, sus intereses y que den cuenta de las transformaciones en los gustos y hábitos de consumo (ver Gráfico 10).

Gráfico N° 27 - ¿Realiza su empresa estudios de mercado?

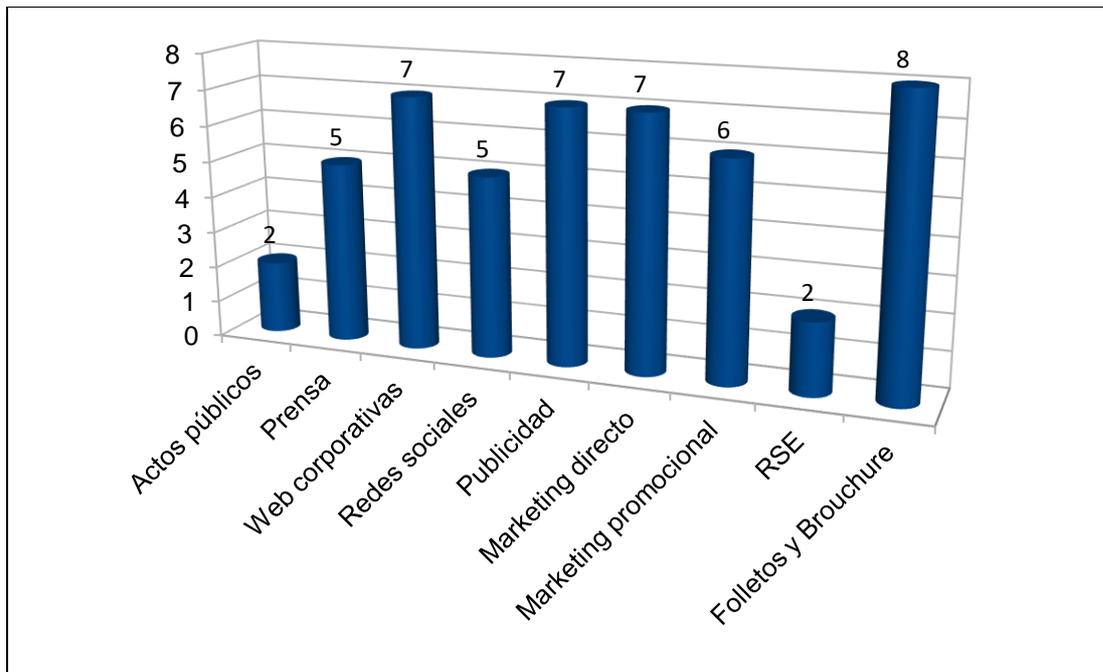


Fuente: elaboración propia

Mientras que un porcentaje alto de las empresas analizadas sí realiza acciones de estudio de mercado, al menos frecuentemente, aparece un porcentaje alto de aquellas que nunca han realizado estudio de mercado (el 23,53 % de los casos) o que lo realizan de manera poco frecuente (29,41 %). La ausencia de prácticas de escucha de los mercados atenta contra formas de relación profundas y duraderas de relación con los públicos privilegiados, en la medida que no es posible responder, y mucho menos anticipar, los cambios coyunturales que puedan suscitarse.

Por otra parte, la valoración de las herramientas de comunicación consideradas como “muy útiles” (ver Gráfico 11), relega a un segundo plano la participación de la empresa en actos públicos (aquellas actividades que la empresa realiza y que pueden involucrar a la comunidad, autoridades, prensa, entre otros) y las ya comentadas acciones de responsabilidad social empresarial. Las herramientas que tienen como objetivos las ventas tuvieron resultados positivos y alta y media valoración por encima del 50% de los casos. Estas herramientas privilegiadas son la folletería, el marketing directo y promocional, la publicidad y el sitio web corporativo.

Gráfico N° 28 - Herramientas de comunicación consideradas muy útiles



Fuente: elaboración propia

En resumen, se observa en líneas generales que las ventas tienen un lugar predominante a la hora de pensar la relación entre la empresa y sus públicos. Dentro de las aplicaciones que desarrolladas en el sitio web, solo tres empresas mencionaron que tienen implementado la generación de boletines lo que marca que no se están realizando esfuerzos para generar contenido informativo para los usuarios de la web. Por otro lado, los objetivos que se quieren lograr al utilizar las herramientas, como en el caso de las redes sociales, también son indicadores de la preeminencia de las ventas por sobre los otros. Sólo el 50% considera el factor conversacional como objetivo de su aplicación ya que la interacción no forma parte de sus metas.

Por lo tanto, las empresas analizadas muestran una visión instrumental a la hora de pensar la relación con los públicos. Esto se plantea por el mencionado privilegio de la venta y la orientación operativa de la comunicación interna, lo que implica desatender a los demás públicos posibles a partir de la ausencia de una identificación planificada de sus objetivos, expectativas e intereses que, como se dijo en el marco teórico, no siempre son convergentes con los propios de las organizaciones.

2.14. Comunicación Masiva

Lejos de ser un fin en sí misma, la comunicación organizacional debe pensarse al servicio de una política general, a partir de un plan estratégico con necesidades y objetivos específicos y dentro de un sistema de actuación que atienda todas las dimensiones significantes de la

empresa. En este marco comunicacional, la empresa se ve necesitada de pensar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la gestión de las relaciones con el periodismo y los medios de comunicación.

Daniel Scheinsohn (2011) ubica a las relaciones con el periodismo como una de las áreas de planeamiento y gestión de la comunicación de las organizaciones dentro de un concierto de diez sectores diferentes, denominado por el autor como “Diamante de gestión comunicacional”, que se entrelazan y deberían actuar de modo simultáneo y coordinado.³²

La estrategia comunicacional de las empresas con respecto a los medios masivos se vuelve una cuestión central; sobre todo a partir de la valoración (y, por momento, sobrevaloración) que los medios de comunicación de masas tienen en nuestras sociedades. Esta conceptualización radica, en parte, en “el hecho de que la mayoría de las actividades cotidianas (...) están mediatizadas, es decir, atravesadas y estructuradas por los medios” (Amado Suárez, 2010: 20). Y una parte significativa de la información de las empresas que la sociedad recibe proviene de ellos.

A pesar de que la bibliografía consultada coincide en el valor que tiene, las empresas estudiadas demuestran no abordar esta gestión como una cuestión central de su quehacer y exhiben tener una mínima o nula planificación en dicha área. A esta conclusión se llega luego del análisis de los datos obtenidos con las entrevistas que se hicieron al personal jerárquico de las compañías que conforman el universo de estudio.

Las entrevistas, dirigidas exclusivamente a gerentes de niveles superiores dentro del organigrama empresarial, aportan una visión global de las acciones –e incluso de las inacciones- de la firmas en referencia a los vínculos posibles con el periodismo.

En ese sentido, se consultó acerca de las gestiones de las empresas en relación a la contratación de espacios publicitarios en medios de comunicación y sobre las apariciones en medios más allá de las pautas publicitarias. Del mismo modo, se indagó sobre la contratación de personal específico para gestionar la relación con el periodismo e, incluso, se preguntó sobre el conocimiento sobre la existencia de medios de comunicación dedicados al rubro que atañe a la actividad de la empresa.

Otros apartados de la entrevista profundizaron sobre la realización de actividades para captar la atención de la prensa y la posesión de algún material pre-redactado (texto, video o material

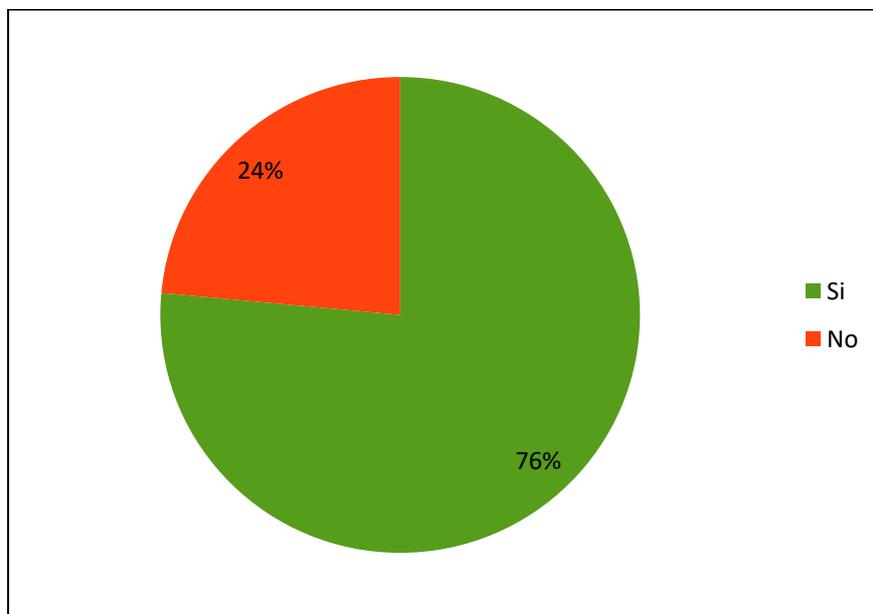
³² Concepto ya desarrollado en capítulos anteriores.

sonoro) para responder a las posibles consultas de los periodistas; y, también, se averiguó sobre la conformación de un banco de fotografías y de video de la actividad empresarial.

El hecho de afirmar que las empresas indagadas no incluyen a los medios de comunicación dentro de su planificación estratégica no significa que no mantengan contactos con ellos; sino que tiene que ver con que, la mayoría de ellas, lo hacen sin planear una estrategia y llevando a cabo acciones descoordinadas.

Efectivamente, según se puede observar, una amplia mayoría de las empresas consultadas (trece de ellas, el 76%) afirma haber contratado espacios publicitarios en medios de comunicación en el período de los últimos doce meses; mientras que solo el 24% asegura no haber invertido en este rubro específico.

Gráfico 29 - Contratación de espacios publicitarios en los últimos doce meses



Fuente: elaboración propia

Estos resultados permiten inferir que, en principio, las empresas comprenden la valoración que ostentan los medios de comunicación de masas en nuestras actividades cotidianas (...) están mediatizadas, es decir, atravesadas y estructuradas por los medios” (Amado Suárez, 2010:20) y, en esa línea, buscan, a través de ellos, llegar con su mensaje comercial a la sociedad.

No obstante, producto de los datos arrojados por las entrevistas, también, se desprende que las pautas publicitarias no son contratadas con suficiente periodicidad ni constancia. El conjunto de las trece empresas que afirman haber pautado en medios de comunicación lo

hicieron, en promedio, en menos de tres ocasiones al año. Otro dato de importancia es que esas pautas publicitarias fueron contratadas, casi exclusivamente, en medios tradicionales como periódicos y revistas; aunque otras también lo hicieron en radio y en televisión. No se expresa presencia en medios digitales ni en redes sociales u otras herramientas de internet.

Bajo estos parámetros de contratación publicitaria, las acciones de las empresas se encuentran muy alejadas del objetivo ideal de posicionarse como hecho noticioso en los medios para lograr aumentar su notoriedad. La presencia en los medios de las compañías indagadas responden casi exclusivamente al aspecto publicitario y muy poco tienen recorrido en constituir a la propia empresa y a sus marcas en protagonistas de las noticias en los medios de comunicación.

En términos de Montse Llamas, el objetivo de estas organizaciones en relación a los medios debería radicar en “gestionar la dimensión de la marca y transmitir la actualidad de la marca como realidad social” (Llamas, 2007: 174). Más allá de las pautas publicitarias y los espacios pagos, importa que la organización sea percibida como una fuente válida de información.

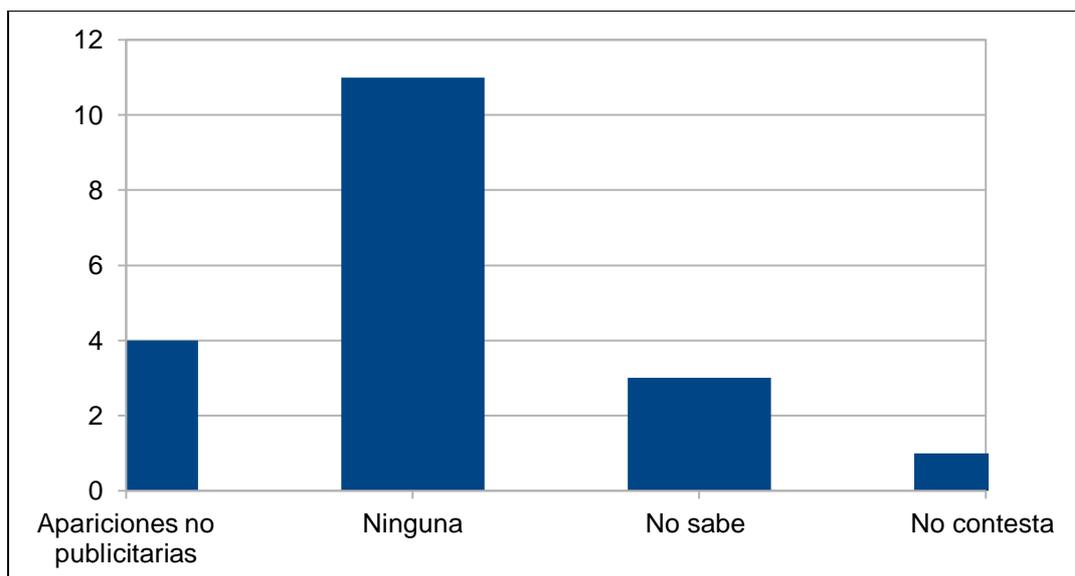
En contraposición a ello, los resultados de las entrevistas aquí analizadas develan que el 64,7% de las empresas consultadas no tuvo ninguna aparición en medios más allá de los espacios publicitarios contratados.

Incluso, hay otro 17,6% que desconoce si tuvo apariciones en medios; lo que también resulta un indicador de relevancia que expresa la falta de instrumentos de seguimiento.

O sea, que en el lapso de los últimos doce meses, la amplia mayoría de las empresas no pudo, ni siquiera en una sola oportunidad, constituir sus acciones como noticia y contabilizar al menos una aparición en medios; dejando así de lado los beneficios que esto podría producir.

Inclusive, si se indaga sobre las pocas firmas que sí tuvieron apariciones en medios más allá de las publicidades, se pudo identificar mínimamente a dos empresas con tan solo cuatro apariciones en el último año.

Gráfico N° 30 - Apariciones sin contar los espacios publicitarios pagos



Fuente: elaboración propia

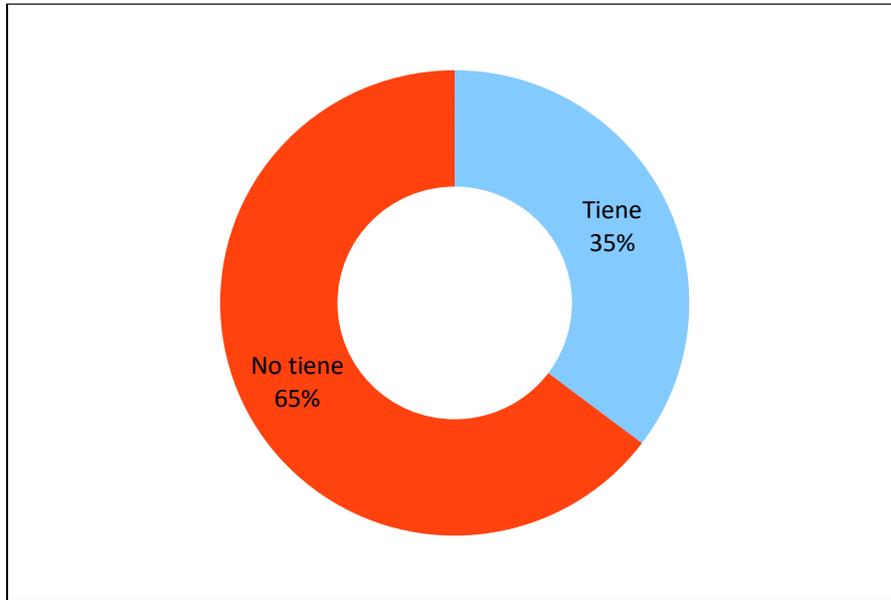
La escasa presencia que las empresas indagadas tienen en los medios de comunicación por fuera de la pauta publicitaria, deja al descubierto que están muy distantes de cumplir con las tareas principales de pensar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la gestión de las relaciones que mantienen con el periodismo.

Uno de los rasgos de esta falencia se expresa en la casi nula presencia de un gabinete de prensa dentro de las empresas, cuyo papel principal consistiría en difundir las diferentes actividades que realicen la compañía y sus integrantes.

El 65% de los jerárquicos entrevistados declaran la inexistencia dentro de sus empresas de un área –o al menos de una persona encargada- para gestionar la relación con el periodismo y los medios. Solamente el 35% dice contar con ese recurso.

Con ausencia de un gabinete de prensa, la empresa se priva de organizar como mensaje periodístico todas aquellas acciones que desarrolla, así como desestima la tarea de realizar un seguimiento y control de lo aparecido en los medios masivos según sus intereses específicos.

Gráfico N° 31 - Encargado interno para la relación con el periodismo y los medios



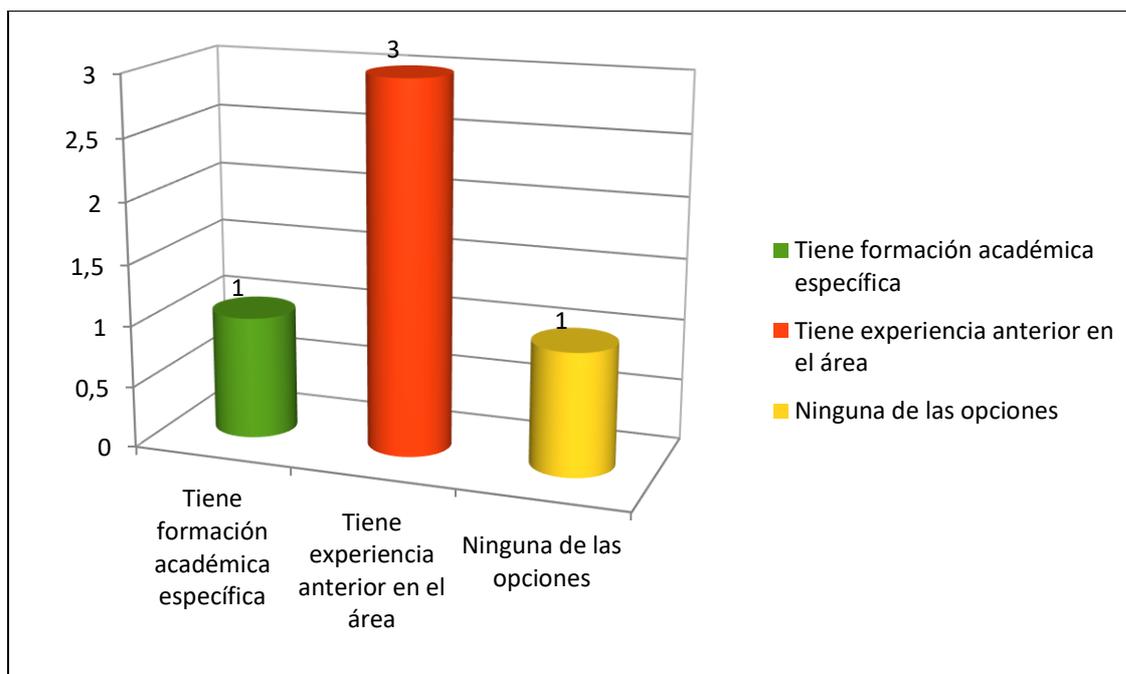
Fuente: elaboración propia

Por supuesto que esa difusión, conforme a las lógicas propias de los medios, deberá hacerse en formato de mensaje periodístico. Y para ello, será conveniente contar con profesionales que entiendan la lógica de funcionamiento de los medios y los criterios que utilizan para sus noticias. Las empresas solo tendrán la posibilidad de comunicarse a través de los medios siempre y cuando se configuren como hecho noticioso. Y es en ese sentido que, a la hora de comunicar, el lenguaje deberá reunir ciertas características que se emparentan mucho más con el mundo periodístico que con el empresarial.

La figura del encargado de prensa deberá tener ciertas características que le permitan desempeñar su función con profesionalismo; tales como conocer el proceso por el cual un hecho se convierte en noticia, reconocer qué rutinas de trabajo implica cada tipo de medio y el material informativo que necesitará el periodista para elaborar su noticia.

Tan solo uno de los agentes de prensa de las empresas encuestadas tiene formación académica específica y otros tres, solo cuentan con experiencia anterior en el área.

Gráfico N° 32 - Competencias de la/s persona/s encargadas de esa tarea



Fuente: elaboración propia

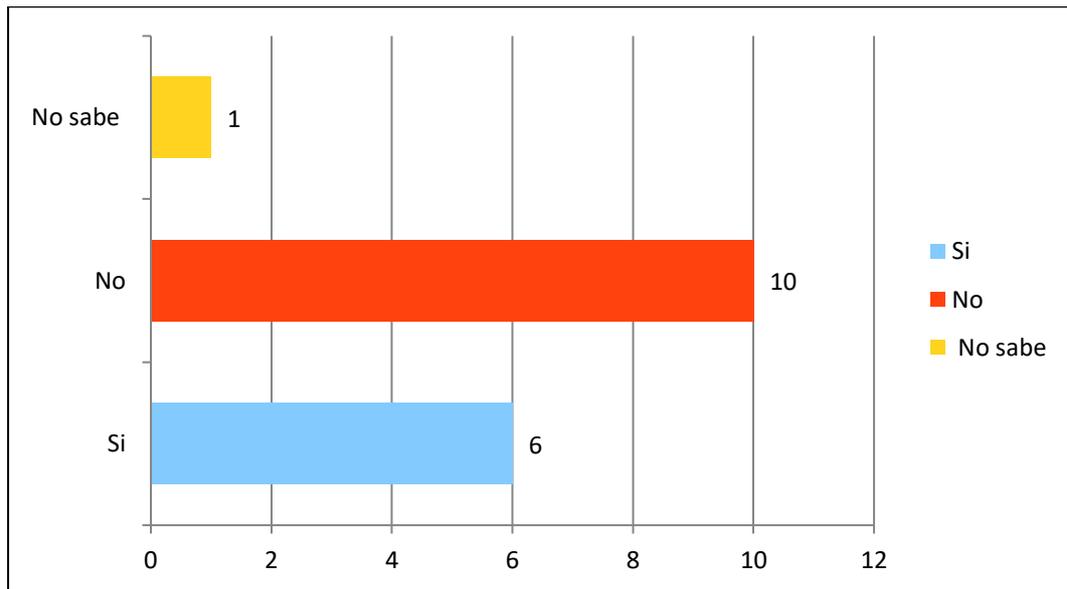
Además, una organización se convierte en una fuente válida para los medios cuando la información que provee tiene valor periodístico. De ahí que, el principal activo que debe tener un asesor de las relaciones con el periodismo es su conocimiento acerca de la labor periodística, sobre las rutinas de creación de las noticias y de los criterios de noticiabilidad que se aplican.

Por supuesto que, otro de los valores fundamentales, aunque suene obvio, será tener un conocimiento básico de los medios de comunicación y de los periodistas que dedican sus tareas al rubro de la empresa. Las empresas necesitan establecer pautas de relación con aquellos medios periodísticos relevantes para los públicos definidos como prioritarios.

Sin embargo, en ese sentido, el 58% de las empresas indagadas afirman desconocer a los medios de comunicación y a los periodistas dedicados a su rubro y que resultan sensibles para sus intereses.

Cualquier contacto que se realice con la prensa debe hacerse con miras a mantener un vínculo a largo plazo, en búsqueda de una alianza de beneficio recíproco a través del contacto profesional entre la empresa (mediante su agente) y el periodista. Un primer gesto de ello sería, al menos, contar con la herramienta considerada central para la gestión de prensa en una organización, en este caso, una organización con fines comerciales: el fichero de prensa o agenda de contactos de periodistas.

Gráfico N° 33 - Conocimiento de medios y periodistas dedicados al rubro

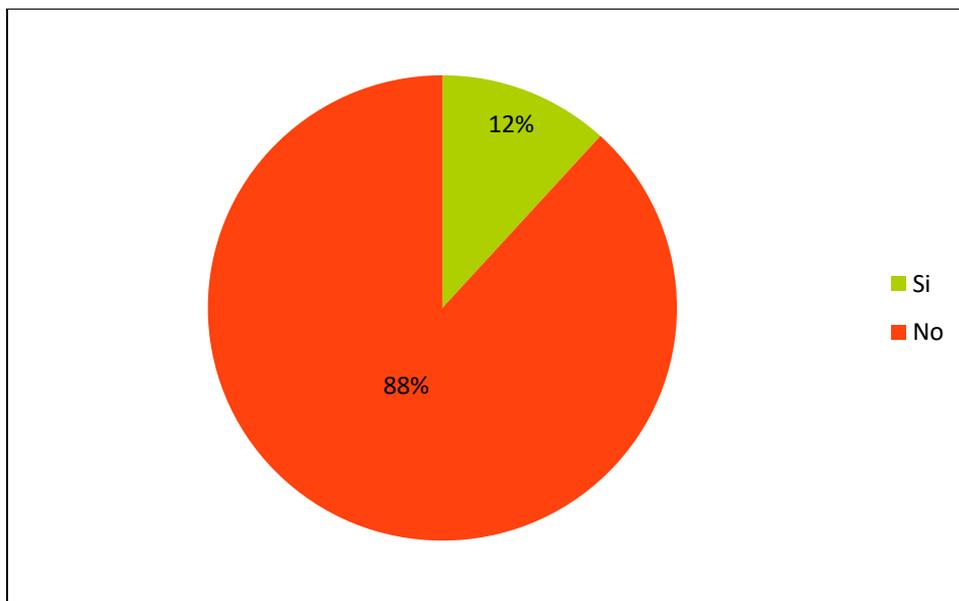


Fuente: elaboración propia

Difícil será persuadir a un periodista de las bondades noticiosas de una empresa, si en principio, desconocemos quiénes son los profesionales de prensa que centran su interés en nuestro rubro específico. Igual de imposible será la tarea si carecemos de sus datos de contacto actualizados para vincularnos con ellos.

En ese sentido, la entrevista efectuada para la presente investigación recoge el dato de que el 88% de los consultados no cuenta con una agenda de contactos de medios y de periodistas.

Gráfico N° 34 - Existencia de agenda de contacto de periodistas



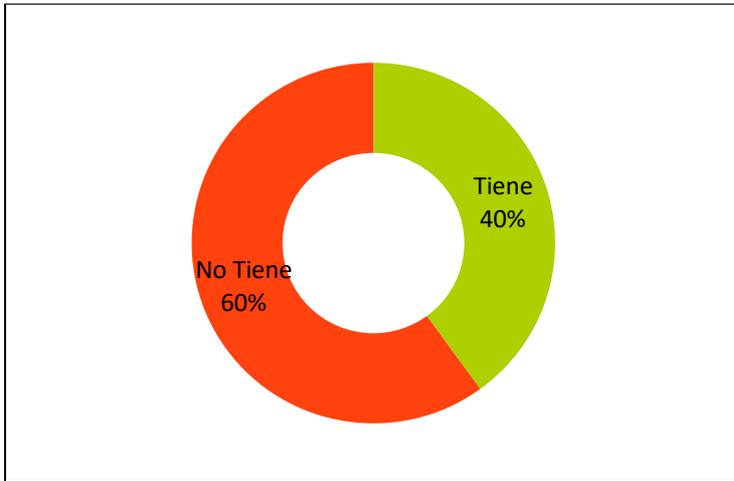
Fuente: elaboración propia

La mínima planificación de las empresas consultadas en relación a su vínculo con los medios se ve reflejada, asimismo, en otro dato que arroja la entrevista realizada: el 70% de los entrevistados no ha realizado ninguna actividad, acto o ceremonia para lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación.

Incluso, como se puede ver en el gráfico siguiente, más de la mitad (el 60%) de los consultados no dispone de algún material pre-redactado para la prensa, ya sea texto, video o material sonoro. Mientras que el 47% ni siquiera cuenta con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad.

Inclusive, aquellos que efectivamente si cuentan con estos materiales (el 35% de los consultados), lo asocian a folletos de promoción o a videos institucionales que comúnmente se encuentran lejos de obedecer a un lenguaje periodístico sino más bien responden a un modo expresión de propaganda.

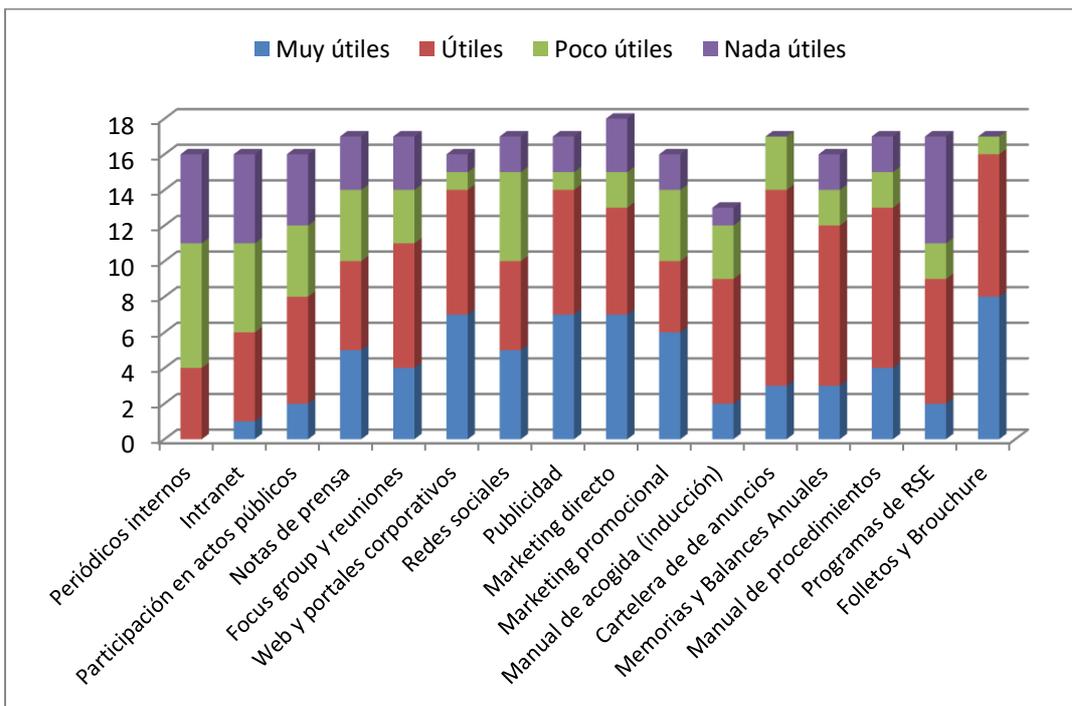
Gráfico N° 35 - Posesión de material pre-redactado para la prensa



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a las encuestas que se realizaron a los empleados de las 17 empresas analizadas, se puede hacer mención a tres preguntas que ahondan en lo relativo a la aparición de las empresas en los medios de comunicación relacionados con su rubro y la relación de éstas con los periodistas. Al ser consultados por la utilidad de las notas de prensa como herramientas de comunicación, solo el 25% las considera útiles, como puede verse en el gráfico a continuación.

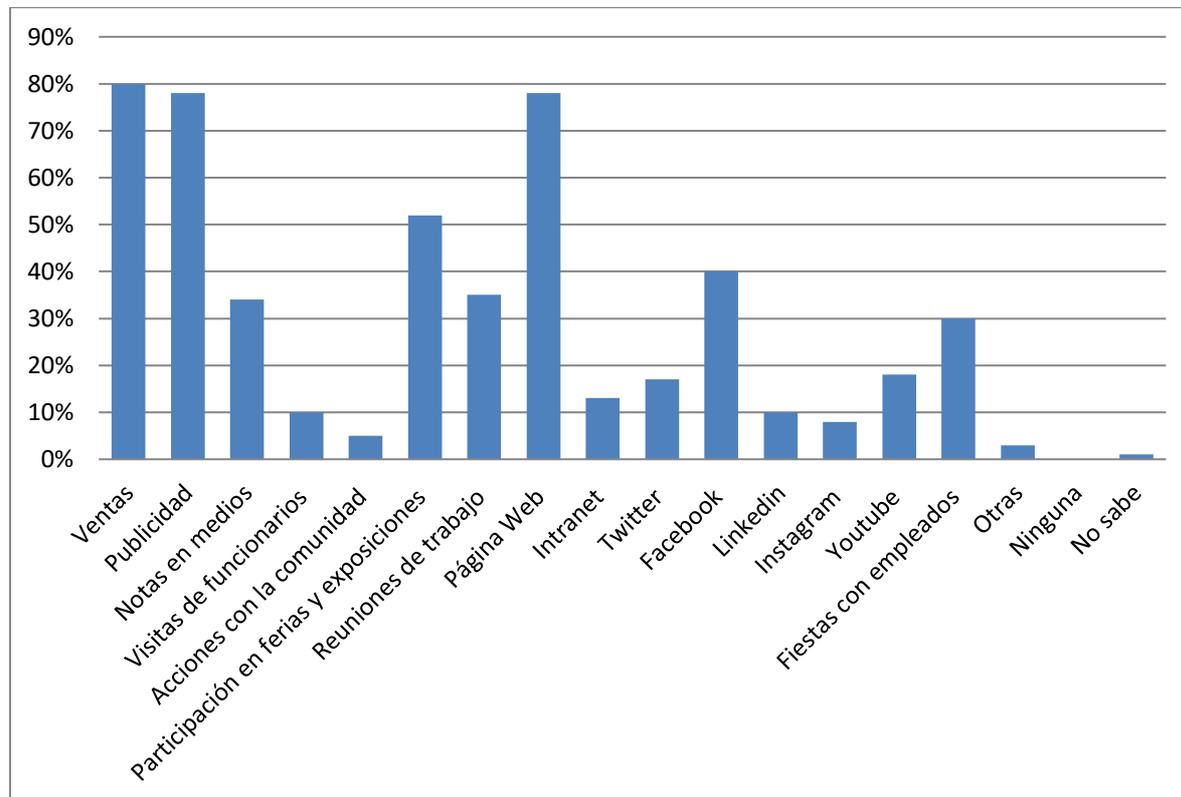
Gráfico N° 36 - Grado de utilidad de herramientas de comunicación



Fuente: elaboración propia

A su vez, el cuestionario indaga sobre las acciones de comunicación que realiza la empresa en la que trabajan y solo el 33% incluye a las notas en medios de comunicación entre las respuestas señaladas.

Gráfico N° 37 ¿Cuáles de las siguientes acciones de comunicación realiza la empresa?



Fuente: elaboración propia

La información relevada, termina de poner de manifiesto que las empresas indagadas no incluyen a los medios de comunicación dentro de su planificación estratégica y muestra la pérdida de oportunidades que esta omisión simboliza dentro del marco de una estrategia de comunicación institucional.

2.15. Comunicación y Medios Digitales

Desde el surgimiento de la era de Internet, muchas empresas han utilizado la web como una vía de trasmisión de la información corporativa a sus públicos puesto que la revolución de la tecnología de la información tiene la capacidad de penetrar en todos los ámbitos de la actividad humana no solo en lo concerniente a la fabricación de mercaderías (FUNDESCO, 1990). En este sentido los diferentes sitios web corporativos tienen la capacidad, no solo de constituirse en medios de difusión para publicitar sus bienes y servicios o para plasmar su discurso de identidad, sino también como un canal de comunicación bidireccional (Bravo et

al, 2011). No solo brindar información, sino sobre todo para obtener y administrar información del entorno.

Así, los sitios de Internet pueden ser utilizados para reinterpretar las antiguas acciones de Marketing Directo, a partir de la posibilidad de gestionar gran cantidad de información respecto a los clientes actuales y potenciales (Maqueira y Bruque, 2009) y al mismo tiempo, reforzar acciones que cumplan con las expectativas de una mayor transparencia, acceso de información y un mayor compromiso con las acciones que afectan al colectivo social (Shelton, 2013).

El aumento en el número de internautas y, sobre todo la creciente facilidad de acceso a la red desde múltiples plataformas denominadas sociales de la mano del crecimiento de la telefonía móvil hace que la presencia en Internet sea casi imprescindible en cualquier política de comunicación empresarial y su gestión está adquiriendo cada vez una mayor importancia dentro de la estrategia global.

El papel de la comunicación digital en estas perspectivas de marketing se hace evidente en la medida en que la interacción se vuelve más profunda. Para los españoles Juan Manuel Para Maqueira y Sebastián Bruque tal prominencia hace que se pueda englobar bajo en término marketing 2.0 a una serie de conceptos que hacen de las técnicas de mercado un espacio rico y dinámico: “A las nuevas formas de hacer marketing apoyándose en el Internet de las redes sociales y en las nuevas tecnologías que se despliegan en nuestra sociedad se les puede englobar bajo el término Marketing 2.0. (...) Marketing Directo, Marketing de relaciones, Marketing One to One, Marketing Dinámico, Marketing Viral, Marketing On Line y Marketing Móvil son estrategias de Marketing 2.0 que se entremezclan y que, en la actualidad, son llevadas a cabo por parte de las empresas más innovadoras” (Maqueira y Bruque, 2009: 21).

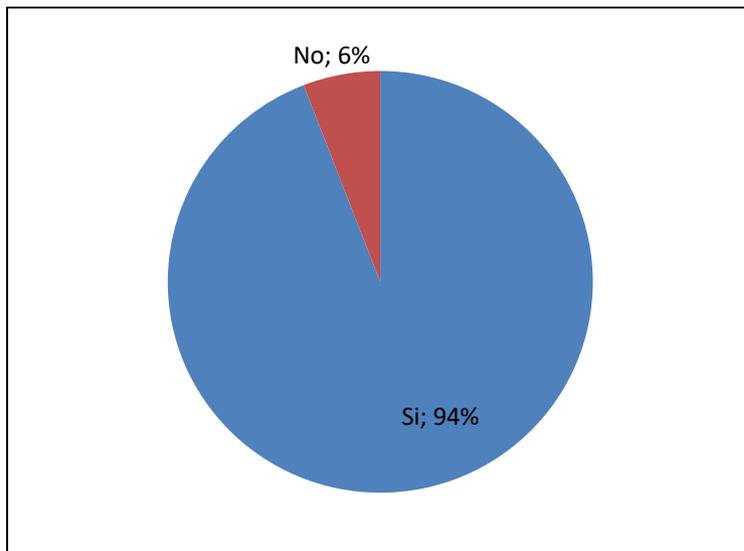
El proceso de análisis de las encuestas y entrevistas a los miembros de las empresas contactadas muestra, en primera instancia, que las políticas de comunicación en medios digitales se concentran en la creación y mantenimiento de un sitio web corporativo (al que los entrevistados se refieren con la denominación reduccionista de “página web”)³³ y al uso limitado de algunas plataformas de medios sociales.

El uso de los sitios web corporativos por parte de las empresas es una práctica que lleva muchos años de implementación y es, quizás, el primer referente con que los entrevistados asocian a la comunicación digital empresarial. De hecho el porcentaje de empresas con

33 Por el contrario, un sitio web es un conjunto de páginas web enlazadas entre sí a partir de una organización abierta pero relativamente establecida de antemano.

dominio propio es muy alto respecto al de aquellas que no cuentan con uno. La posesión del dominio es un indicador de la importancia relativa que se le otorga a la herramienta. El 94 % de las empresas encuestadas afirman haber tramitado el dominio propio para sus empresas. Esto implica que las empresas deben actualizar su registro anualmente (según las directivas vigentes en la República Argentina) a través del ente oficial encargado a tal fin, NIC Argentina (Network Information Center), por lo que la posesión del dominio necesita de esa manutención mínima.

Gráfico N° 38 - Sitio web con dominio propio



Fuente: elaboración propia

Pero a pesar de las oportunidades de diversificación que Internet ofrece, uno de los recursos más usados en las plataformas siguen siendo las formas publicitarias (Corbae et al, 2003). Dentro de la que se destaca la publicidad en Banners. Este tipo de publicidad fue uno de los primeros en implantarse y consiste en colocar un pequeño banner o anuncio de distintos formatos dentro de un portal de Internet e incluso se lo suele intercambiar con otros portales. Otras formas son la denominada publicidad *Pop Up* o la publicidad *Pop Under* que consisten en ventanas emergentes. Otra forma publicitaria muy común consiste en enviar publicidad en Internet a través de correos electrónicos (Maqueira y Bruque, 2009).

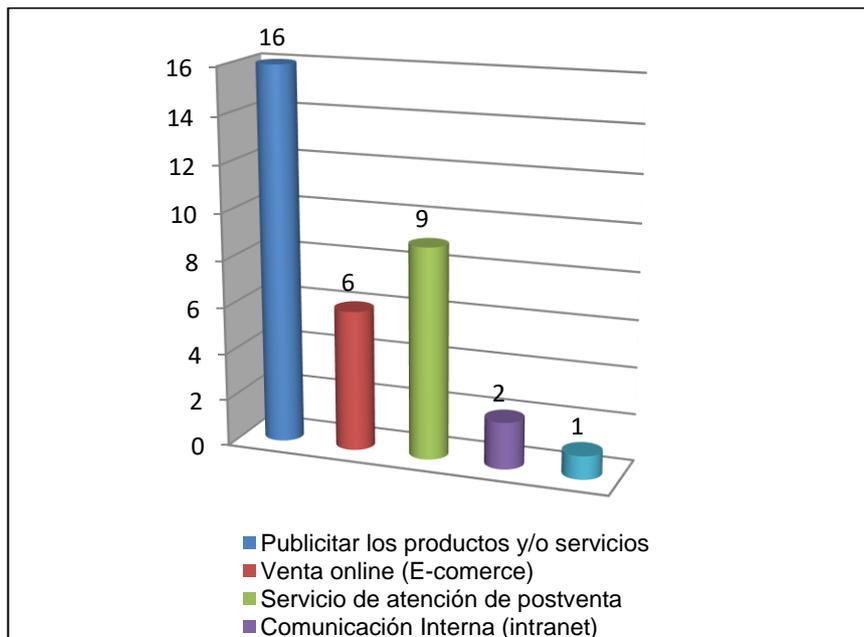
Figura N° 33 – Algunas formas de Marketing 2.0



Fuente: Adaptado de Corbae et al, 2003

Además de la venta publicitaria, el posicionamiento de marca y de su prominencia económica en las pautas comunicativas en Internet, es interesante observar que ciertos fenómenos comunicativos que aparecen como tendencia dominante en los medios sociales no son reconocidos por los directivos de las empresas analizadas. En efecto, al referirse a los objetivos estratégicos del sitio web, la mayoría de los entrevistados le otorgan una función eminentemente publicitaria.

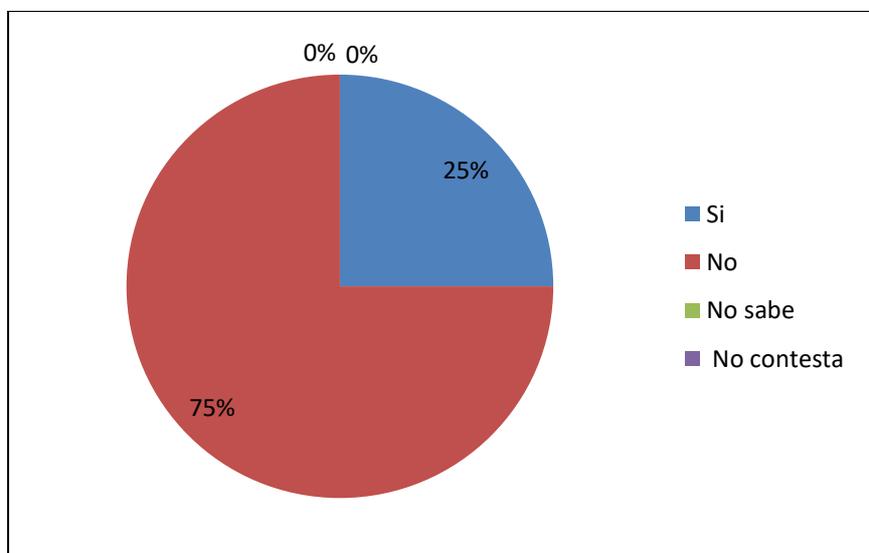
Gráfico N° 39 - Objetivos del sitio web



Fuente: elaboración propia

“Publicitar los productos o servicios de la empresa” corresponde en el 47,06 % de los casos al objetivo principal del mantenimiento del sitio Web, seguido por un 26,47 % para los servicios de postventa. Mucho más atrás queda la venta online con un 5,88 %, por lo que puede afirmarse que las prácticas de *e-commerce* o comercio electrónico no son percibidas como algo rentable o útil por la mayoría de los empresarios de Pymes matanceros. De hecho, el 75 % de los sitios web analizados no cuenta con ningún soporte para comercialización online, como se ve a continuación.

Gráfico N° 40 - Sitios que poseen soporte para comercialización online



Fuente: elaboración propia

Uno de los mayores impactos del vínculo de las empresas con sus públicos en la comunicación digital radica en las posibilidades inéditas de relación entre los públicos entre sí en una dinámica conversacional en la que no existe la posibilidad de mantener el control del contenido de los mensajes por parte de los directivos: son los clientes, los empleados y los socios los que lo tienen (Li; 2010: 10). Es un hecho que los medios sociales están redefiniendo las relaciones entre los individuos; de esta manera, los liderazgos de opinión también deberían redefinirse. Se trata de relaciones entre individuos que no son tan fáciles de controlar como el tamaño de una pauta publicitaria en tal o cual medio. Son fenómenos que en muchos casos, tienen su origen en los modelos de comunicación masiva del siglo XX, y retoman aquellos supuestos teóricos en los que la diferenciación de las actitudes dentro de los miembros de una audiencia comienza a jugar un papel importante a la hora de determinar las posturas y reacciones frente a los mensajes de los medios.

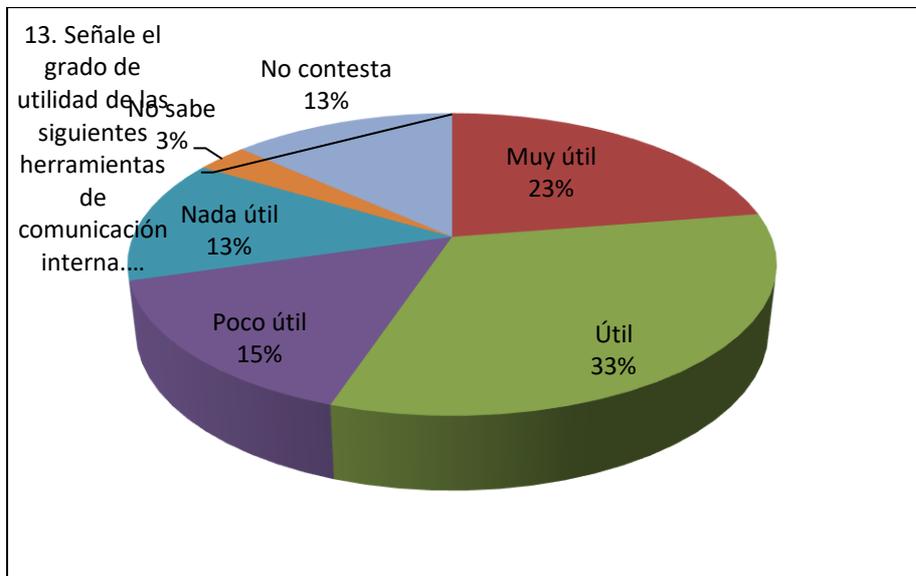
Tal es el caso de los trabajos de Elihu Katz y Paul Lazarsfeld a mediados de la década de 1950 en los que sostenían que cada individuo en sus relaciones sociales recibe mayor influencia de ciertos individuos intermediarios que de otros y que de los medios de comunicación masiva. A estos personajes de influencia especiales se los denominó “líderes de opinión” (Mattelart, 1997; Mozón, 2000; González, 2011) puesto que asumen el rol de influenciadores respecto a sus contactos individuales pero no como líderes en el sentido tradicional del término, que podría asociarse con una figura pública del ámbito político, de los medios de comunicación o de jerarquía organizacional ni tampoco a aquellos persuasores profesionales como editorialistas, columnistas especializados y críticos de los medios informativos, publicistas y relacionistas públicos (Brown, 1978: 375). Se trata, más bien, de una persona cuya influencia deriva de su condición informal y que, en tanto poseedor de cierto saber, se hace acreedor del respeto en determinados círculos sociales.

No obstante, el hecho de que la mayoría de los directivos entrevistados no duden en señalar a los clientes como el público principal al cual se dirige el sitio web, confirma la visión publicitaria que predomina respecto a esta herramienta de comunicación y la desatención respecto a otros públicos posibles. Los “Clientes del ámbito específico de actuación de nuestros productos: Empresas Clientes y Proveedores” son los principales destinatarios del sitio web. La escasa utilización del sitio web corporativo como plataforma de *Intranet*, apenas en un 2,94% de los casos puede explicarse en parte a la cantidad de empleados que efectivamente poseen terminal de acceso en la empresa por lo que se priorizan otras formas de comunicación orientadas a los públicos internos.

En relación a esto, los resultados de las encuestas realizadas al personal de las empresas analizadas señalan que un 54,23 % de los encuestados consideran “Útil” o “Muy útil” la utilización de la intranet como herramienta de comunicación interna. Esto demuestra que los

empleados están interesados en que se desarrollen otras herramientas de comunicación, más allá de las informales, como la comunicación “cara a cara” o las tradicionales como “carteleras” o “buzón de sugerencias”.

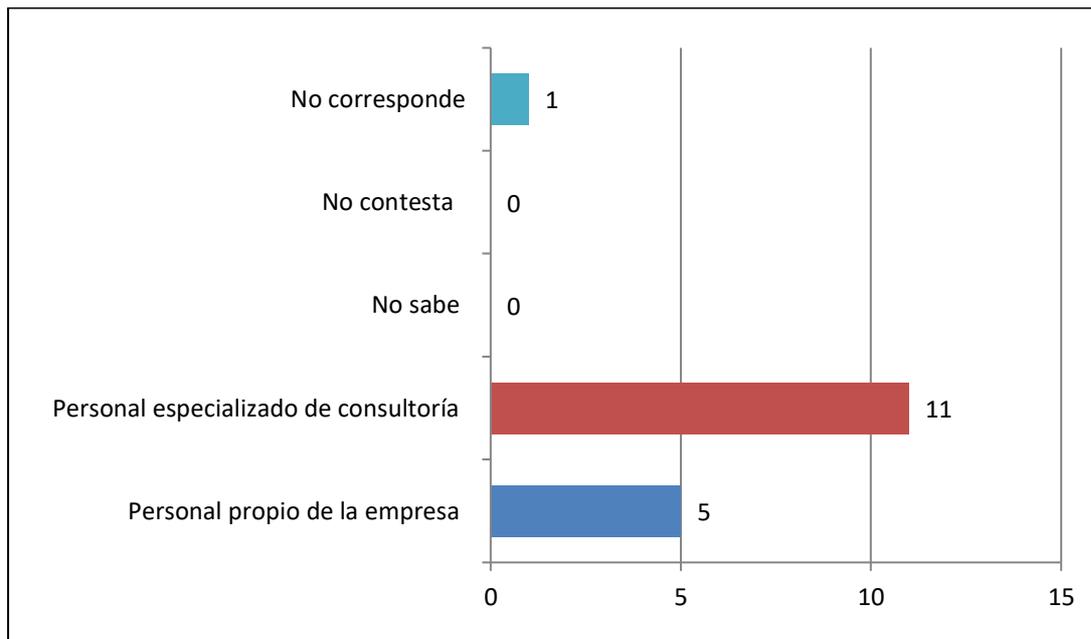
Gráfico N° 41 - Grado de utilidad de la intranet



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la elaboración del sitio web ha sido, en su gran mayoría, encargado a personal ajeno a la empresa y sólo en el 29,41% de los casos, los responsables del mantenimiento pertenecen de forma directa a la empresa (ver Gráfico 4). La tercerización del servicio de mantenimiento y actualización en agentes especializados, requiere de una ajustada y permanente relación entre el profesional y la empresa que, lejos de ajustarse a las instancias coyunturales, necesita el contacto permanente. Por cuestiones presupuestarias o, en muchos casos, por falta de visión a largo plazo, los vínculos entre la empresa y los que brindan consultoría o servicios expertos no son permanentes. Además, este modelo de intervención implica que el contratante tiene certeza de lo que necesita (Scheinson, 2011) aunque no cuente con los medios para llevarlo a cabo.

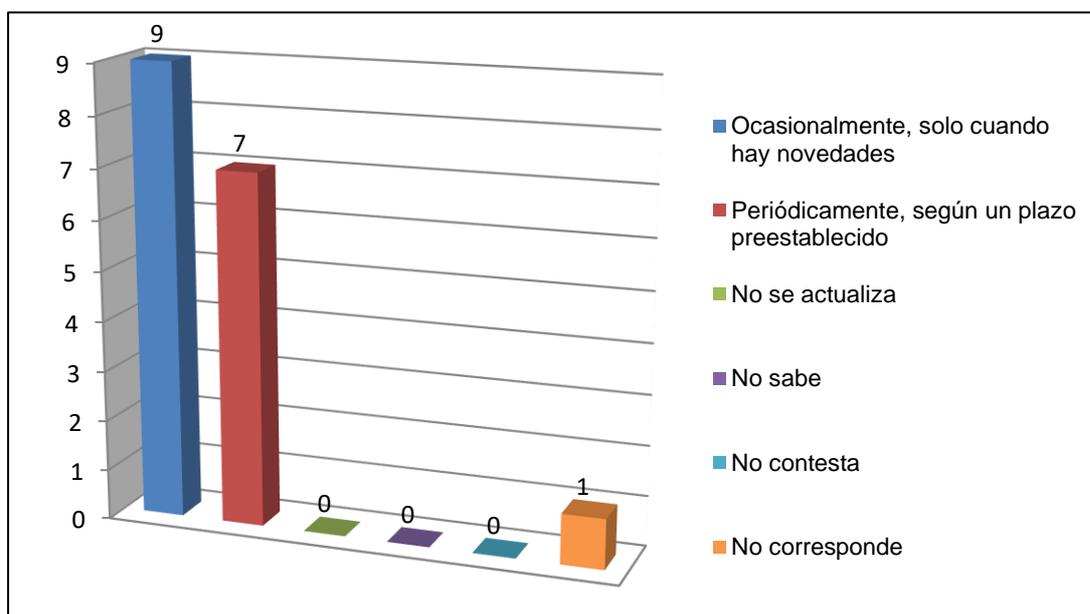
Gráfico N° 42 - Responsable por el mantenimiento y actualización del sitio Web



Fuente: elaboración propia

El impacto de una relación con asesores externos cuando no se cuenta con un presupuesto definido para ello, suele atentar con la calidad del contenido en los medios digitales, puesto que no es posible agregar, modificar o actualizar datos al ritmo que, en la mayoría de los casos se requiere. Esta cuestión permite explicar la ausencia de actualizaciones periódicas que se les dedica al contenido del sitio web.

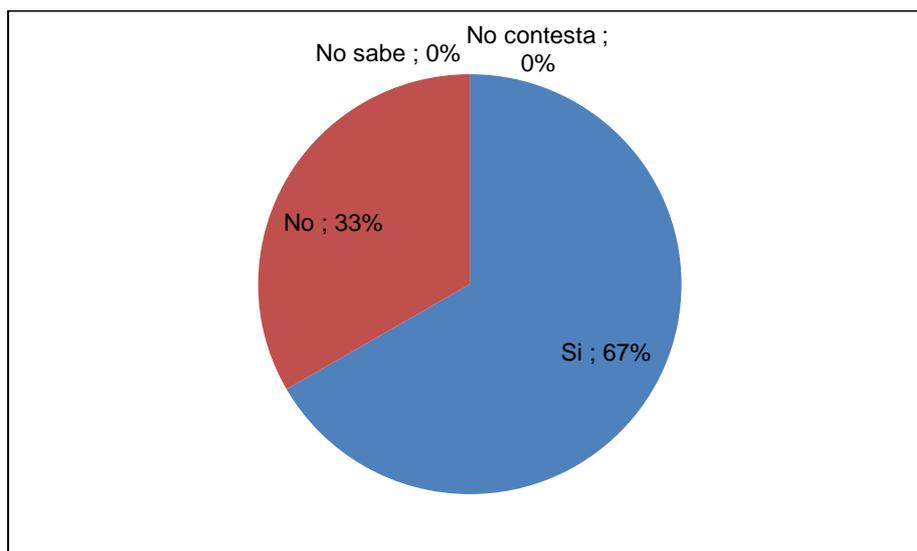
Gráfico N° 43 - Frecuencia de actualización del sitio



Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los casos registrados afirma actualizar el sitio web “ocasionalmente o solo cuando hay novedades” sin tener una planificación que garantice una actualización acorde a pautas de periodicidad previas, lo que evidencia pautas de comunicación reactivas. Por otro lado, aún en aquellos casos en los que el encargado de actualizar y mantener el sitio pertenece a la empresa de manera directa, dicha responsabilidad no es la única que ejerce en un 66,67 % de las empresas (ver Gráfico 6), por lo que es posible pensar que es la propia dinámica de los acontecimientos diarios la que dicta las prioridades a la hora de realizar las diferentes tareas asignadas, cuestión que puede atender en algunos casos contra la efectividad a la hora de implementar los planes de comunicación relativos al sitio web.

Gráfico N° 44 - El encargado de administrar el sitio cumple otras tareas diferentes dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia

En resumen, en ninguno de los casos analizados aparecen estrategias de difusión del sitio web como ser las pautas de posicionamiento en buscadores ni la inversión en *banners* de publicidad. Por tal motivo, las acciones de *marketing online* se reducen al sitio web corporativo y, en menor medida al comercio electrónico. Tampoco se mencionan en ningún caso acciones de marketing relacional a través de campañas de correo electrónico (*E-mail marketing*) ni propuestas de marketing de proximidad (sistemas de geolocalización, códigos QR o sistemas basados en Bluetooth).

Por otro lado, más allá del uso prioritario que las empresas encuestadas hacen del sitio web corporativo, es posible observar la incipiente utilización de medios sociales digitales. Dentro de las posibilidades de comunicación digital, estos medios y sus soportes tecnológicos proveen un efectivo canal para el boca a boca en la medida que facilitan la distribución de información, las recomendaciones, los comentarios personales (Li y Du, 2011). Los

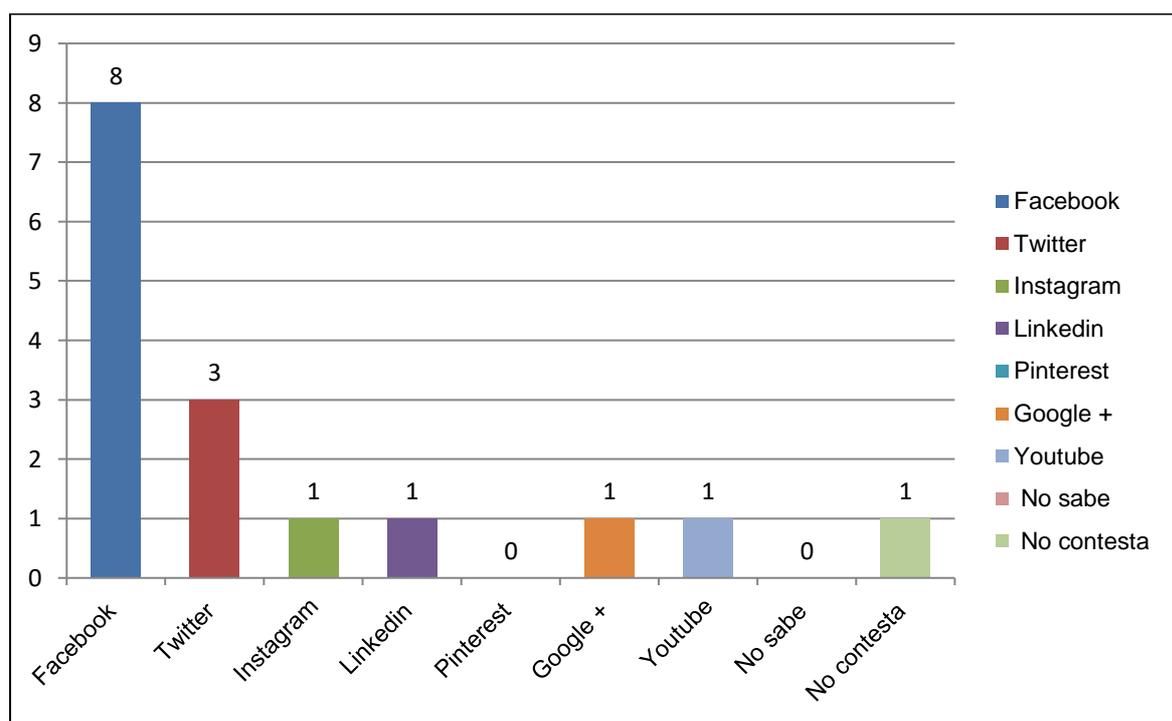
condicionamientos respecto al poder de influencia son particulares en cada caso pero, en líneas generales se basan en el alcance, la proximidad, la experiencia, la relevancia del sujeto que oficia de influenciador respecto aquello que comunica, su credibilidad y la confianza (Armano, 2011).

A partir de aquí, las nuevas tecnologías de la comunicación digital permiten que la mayoría de los usuarios en medios sociales, más que interactuar con los canales de influencia institucionalizados (webs corporativas, páginas de Facebook institucionales, cuentas de microblogging corporativas), interactúen con otros individuos; cooperativicen el mensaje y compartan en múltiples etapas hacia múltiples direcciones simultáneas (Baro, 2012). Este modo comunicacional, se relaciona con la idea del funcionamiento al modo de enjambre³⁴ y permite generar la motivación, la oportunidad y la capacidad necesarias para establecer y mantener relaciones de colaboración mutua.

En el uso de las redes sociales por parte de las empresas encuestadas es posible observar una prominencia de la red social Facebook, que ocupa el 50 % de la totalidad. El otro 50 % está repartido entre la red de *microblogging* Twitter que ocupa el 18,75 % y de manera proporcional en 6,75 % por LinkedIn, Pinterest, Instagram, Google+ y Youtube (Ver Gráfico 7). La mayoría de los entrevistados señala un uso diferencial de Facebook, Twitter o Instagram respecto a LinkedIn que queda reservado al uso personal de los directivos.

34 En inglés el término es *Swarming* y si bien se lo relaciona con ciertas tácticas militares puede aplicarse a una multiplicidad de fenómenos, entre ellos el organizacional (Baro, 2013)

Gráfico N° 45 - Redes sociales que utilizan las empresas



Fuente: elaboración propia

El relativo monopolio de Facebook y Twitter como medios sociales privilegiados por las empresas puede explicarse gracias a la difusión que dichos medios sociales tienen en los medios masivos y en la vida cotidiana. Sin embargo, no aparece la percepción en los entrevistados de un potencial de relación con sus públicos diferenciados respecto al sitio web ni tampoco se señalan planes de acción específicos para los medios sociales. Uno de los entrevistados no duda en asignar primero a la “publicidad”, en segundo lugar a los “servicios de información y, por último a la “interacción y consultas”. Las entrevistas arrojan que uno de los principales obstáculos para lograr resultados en los medios sociales “radica en la falta de gente y no tienen gente que se dedique a la gestión de esas redes”, pero que no toman esa ausencia como una prioridad a resolver. Otro de los directivos entrevistados afirmó que, si bien la empresa tiene creado un perfil de Facebook, “no reconoce que las redes sociales sean de utilidad. El cara a cara prima en su contacto con los clientes y proveedores”.

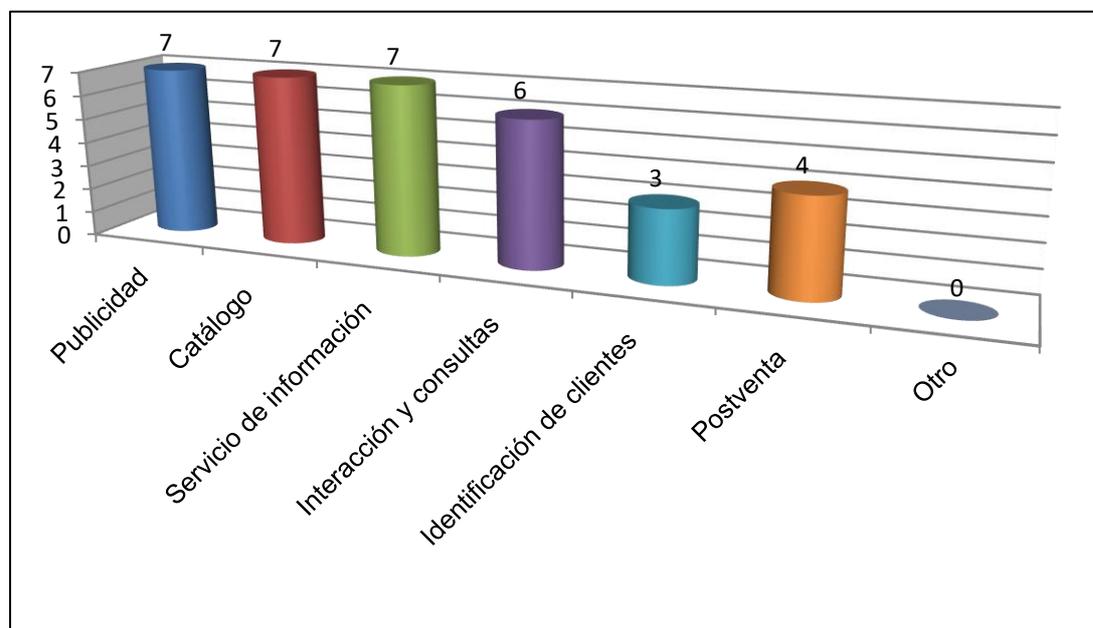
La ausencia de personal que se dedique a generar contenido y crear comunidades digitales en torno a la empresa, implica que no se aproveche el aumento de las voces que se generan a partir de los medios sociales que habilitan un abanico de posibilidades de escuchar y ser escuchado³⁵. No se propician formas de participación con los públicos que vayan más allá de

35 Esto no se traduce, hay que aclararlo, en una participación masiva; el grueso de los usuarios no publica de manera activa contenido sino que se dedica a seguir a aquellos que, en reducido número proporcional, sí lo hacen.

la mera difusión de productos y servicios o el contacto con los clientes efectivos. Formas de relación dentro de una lógica no estructurada en la que la voz de los interactuantes se somete a una multiplicidad de factores que escapan a las formas de control habituales en los estudios de mercado. Relaciones en las que las empresas no tienen el control absoluto de lo que se dice sobre ellas.

En este sentido, uno de los objetivos centrales del denominado marketing 2.0 o digital referido a la creación de valor en los clientes y el establecimiento de relaciones directas y confianza a largo plazo con ellos, no parece encarnarse en las políticas de comunicación de ninguna de las empresas analizadas. Los objetivos de la política comunicativa en medios sociales digitales se reparten en la publicidad, el catálogo de productos y servicios y en servicios de información en detrimento de acciones de relación y vínculo a partir de la identificación y el conocimiento de los clientes (ver Gráfico 8). En algunos casos, el Facebook es utilizado como herramienta “solo para chequear información sobre las nuevas incorporaciones de la gente a la planta”.

Gráfico N° 46 - Objetivos de la empresa en las redes sociales



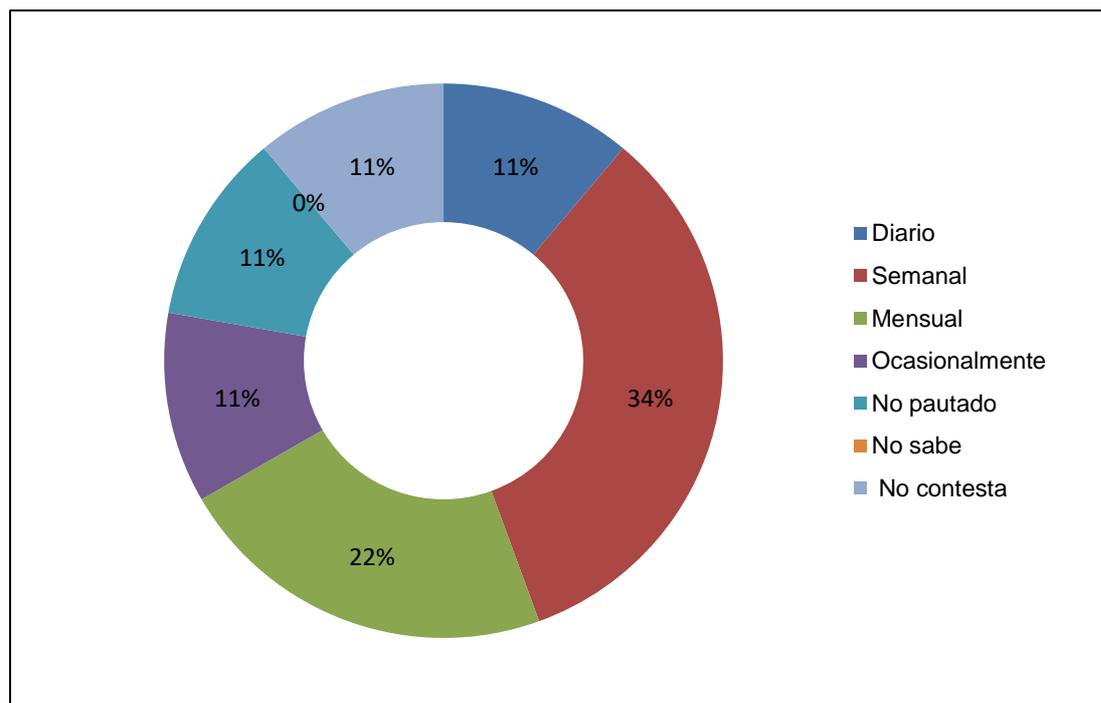
Fuente: elaboración propia

En ninguno de los casos analizados se señaló como prioridad en los medios sociales digitales, la creación de una comunidad *online* con los diferentes públicos a partir de intereses comunes. Tampoco se observan acciones tendientes a la generación de contenido de interés que produzcan participación por parte de los usuarios. No se observan políticas tendientes a crear conversación respecto a la empresa y sus productos o servicios, más allá de la información relacionada con la comercialización directa de los mismos. Tampoco se

mencionan políticas de comunicación destinadas a detectar influenciadores e interactuar con ellos.

El uso de los medios sociales que realizan las empresas observadas no muestra en sus propuestas las posibilidades que otorgan su uso en dispositivos móviles y mantienen formas comunicativas más estáticas en el sentido que limitan la interacción y no registran las posibilidades del marketing de proximidad. Eso explica los ritmos bajos de actualización (predominantemente semanal o mensual) de contenido en los medios sociales de aquellas empresas que cuentan con ellos.

Gráfico N° 47 - Frecuencia con que se publican contenidos en los medios sociales



Fuente: elaboración propia

En las políticas de comunicación en medios sociales digitales, la ausencia de interés por establecer vínculos de confianza y una horizontalidad comunicacional, dificulta la posibilidad de que ciertos individuos decidan ser influenciados por otros ya que no se generan espacios de participación de manera más activa. Tampoco se observan en los casos analizados, políticas diferenciales para los medios sociales respecto a las declaradas para el sitio web. En ningún caso, los entrevistados señalan necesidad o interés en producir contenido especialmente para lograr conversación respecto a sus empresas en medios sociales, más allá de la información de corte promocional o publicitario e informativo de sus actividades.

Como quedó establecido en líneas anteriores es muy elevado el número de empresas que no cuentan siquiera con medios sociales digitales y, aún en aquellas que los poseen, las interacciones con los públicos parecen priorizar los requerimientos de información puntual por parte de individuos interesados, identificados como clientes a través de formularios cerrados de consulta o por vía telefónica. Por lo tanto, la presencia de las empresas analizadas en los medios sociales no puede caracterizarse como acciones de marketing colaborativo por cuanto no propician la participación activa de los públicos involucrados.

2.16. Comunicación Visual

El siguiente análisis se centró en el estudio de la identidad visual de las 18 Pymes estudiadas. La marca, las aplicaciones de la misma y sus páginas web fueron las piezas gráficas analizadas.

Conociendo la relevancia que tiene la selección intencionada de datos y elementos gráficos en la búsqueda de coherencia entre contenido y forma, este análisis buscó determinar si existe pertinencia: representación visual de la marca con la empresa. Para ello, se pautó un criterio de análisis de acuerdo al desarrollado por Guillermo González Ruiz (1994) donde se clasifica el programa de identidad visual bajo cuatro variables: nombre, núcleo, código cromático y alfabeto.

Con respecto a las aplicaciones de la marca en piezas gráficas que conforman la identidad visual, se intentó determinar si existe un vínculo entre la marca y el resto de piezas diseñadas, incluyendo la página web. La pertinencia no es un atributo sólo de la marca (contenido-forma) sino que también debe darse este criterio entre marca y piezas que componen y hacen a la identidad.

Dimare S.A.

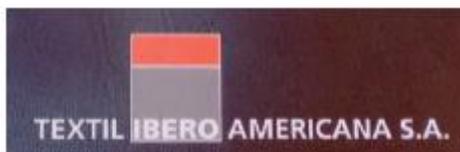


Piezas visuales: papelería, carpetas, catálogos, folletos, manuales y página web.

La marca es un isologo ya que el logotipo está contenido dentro de un universo propio con estrellas, colores saturados que le dan fuerza y lo asocian a los niños y hasta un payazo construido con formas simples.

De manera un poco confusa en papelería de comunicación interna, el isologotipo desaparece y se instala un logotipo que rescata del anterior una estrella reemplazando el punto de la i. En las piezas gráficas impresas, la marca Dimare no protagoniza porque sus productos son una marca propia en sí misma.

Textil Ibero Americana S.A.



Piezas visuales: publicidades en revistas del rubro, aplicaciones en regalos empresariales y merchandising, web.

La marca está compuesta por un isologotipo pero se pueden separar y funcionar perfectamente como isotipo y logotipo sin perder fuerza ni identidad.

El ícono utilizado es absolutamente abstracto pero se advierte un contenido subyacente y un contenido con más fuerza y energía aunque más pequeño que emerge. Cuando se define lo emergente como fuerte y enérgico, se hace desde el lugar y color que ocupa.

El color naranja le da actitud, personalidad y fuerza. El valor gris le aporta neutralidad jugando con el blanco o el negro para el logotipo, dependiendo del contraste que necesite.

Las aplicaciones en su mayoría son correctas, sin embargo se distingue una diferencia en algunos regalos empresariales donde aparece innecesariamente el logotipo modificado, no

en su tipografía pero sí en el uso de mayúsculas- minúsculas, cuando en realidad el logotipo está escrito en su totalidad en mayúsculas.

La página web está muy bien diseñada porque explota al máximo el uso de las fotografías y comienza a usar las tramas de las diferentes telas como textura.

Simple, formal pero moderna y solvente. Marca y aplicaciones tienen coherencia visual.

ENPA – Envases Plásticos



Dos piezas visuales: sobre bolsa en papel obra y página web.

La elección del nombre responde a una sigla: Envases Plásticos Atérmicos. No queda claro el porqué de la vista perspectivada en la tipografía.

La marca tiene una textura simulando el plástico que no se ajusta a las necesidades de una marca teniendo en cuenta que a la hora de grabar en madera, metal o aplicar en pequeño, por ejemplo de una lapicera, se dificulta su lectura.

Asimismo, el color es cálido y saturado jugando con la tonalidad viva de los productos plásticos que venden.

En el sobre bolsa sólo aparece el logotipo sobre el vértice inferior izquierdo.

La página web es discreta e híbrida. Desperdicia la posibilidad de jugar con la textura que usa en su logotipo.

An-dif s.r.l.



Tres piezas visuales: bolsa camiseta, sobre comercial y página web.

La marca es antigua. Su isotipo es obvio en cuanto a la actividad que desarrolla (muestra una llave) pero esta llave no da seguridad ya que está flotando en el plano.

Los colores refuerzan la industria nacional.

Por otra parte, la tipografía es sin serif y acompaña la forma caprichosa del contenedor de la llave.

Dentro de las tres piezas gráficas a analizar, en el sobre comercial el isotipo tiene una notable diferencia con respecto al utilizado en las bolsas y la web: está contenido por tres formas lineales crecientes en azul desaturado con blanco, logrando tres variables de valor, lo que vuelve a reforzar el sentido de lo nacional.

Con respecto a la estética en general, las tres piezas no son coherentes entre sí: el sobre comercial, como ya se dijo, maneja un isotipo con diferencias morfológicas con respecto al usado en la bolsa y la web. La bolsa tiene mala calidad de impresión flexográfica y desde el diseño, no se respetan los ejes verticales.

Por el contrario, la página web está muy bien diseñada y se puede observar coherencia visual, tipográfica y cromática a lo largo del recorrido de la misma.

Barletta – Elastómeros de ingeniería



Solo una pieza visual

Posee isotipo y logotipo aunque estos entran a competir entre sí. El isotipo juega con dos B unidas, espejadas formando una forma abstracta que puede remitir a la ductilidad del material. Las formas (de la B que utiliza y la resultante de la combinación de dos B) son blandas.

El logotipo no sólo no utiliza la tipografía con la que se arma el isotipo, lo cual ocasiona ruido en la lectura general, sino que usa una tipografía demasiado rígida para las formas que están trabajando y se le agrega un cambio en la alineación y una extensión en el bastón de las “t”. El criterio siempre es el de semantizar la flexibilidad y resistencia del material (caucho) pero no hay coherencia entre isotipo y logotipo.

El efecto que se logra es que el isotipo termina siendo desplazado por el logotipo, no logrando instalarse en su lugar de identificación.

Por otra parte, los colores son fríos, arbitrarios a la actividad aunque probablemente la elección se deba a la intención de querer marcar una distancia y seriedad teniendo en cuenta que son piezas que se hacen a medida y por pedido para industrias varias.

Zetronic – diseños electrónicos para GNC



Piezas visuales: papel carta, página web.

La marca está formada por un logotipo que busca mostrar velocidad, sin dudar. Por eso, la elección de una tipografía sin serif, itálica y el agregado de una “estela” que va dejando la letra cuando pasa velozmente.

En el papel carta el logotipo está aplicado en escala de grises pero en la web el logo es amarillo, contrastando con el negro que se eligió de fondo da sensación de potencia.

La página web maneja constantemente estos contrastes cromáticos lo que cansa al ojo después de unos minutos de ser leídos los textos.

GEA – Repuestos para carburadores



Dos piezas visuales: catálogo y carpeta. Página web.

La marca está conformada por un isologo, con tipografía sin serif, itálica, en mayúsculas que forman un único bloque (en minúsculas hubiera aparecido el descendente de la g) y sobre una base que actúa como soporte, esta palabra avanza en el plano a gran velocidad.

El color usado es el azul, color frío que se utiliza por lo general para cuestiones tecnológicas. Además, las piezas gráficas tienen una mediana coherencia entre sí y con el isologo. Aparece el verde, que intenta hablar sobre no contaminación y rompe un poco la estructura cromática de la marca. Se ve esta incorporación como algo caprichoso, sin razón alguna y tal vez hubiera sido oportuno incorporar el verde en la marca.

En la web siguen el mismo criterio: en el índice el verde no aparece y después, cuando el usuario avanza en la navegación, sorprende generando una sensación de inestabilidad.

Copi-art



Dos piezas visuales: bolsa nylon y página web.

Desde lo lingüístico parte de un concepto fallido. En su intento de combinar la palabra copiar por “fotocopia” y arte, el resultado fue “copiarte”, lo cual ofrece una connotación negativa bajo la mirada de un estudiante universitario que, claramente, no tiene la misma mirada que la de un alumno secundario.

La tipografía usada para el logotipo es sin serif de formas muy blandas, casi como comic, que sugiere relajar el proceso agotador por el que pasa un estudiante universitario.

Los colores son cálidos con la misma intención y saturados teniendo en cuenta que va dirigido a jóvenes entre 18 y 25 años en su mayoría.

La página web es moderna, aunque el diseño de los textos presenta una organización incorrecta: tiene líneas de texto demasiado largas para que el ojo pueda realizar una lectura ordenada y relajada. Además, la página web tiene errores ortográficos.

Dino Mattioli S.A.I.C – Fábrica de autopiezas de alineación y suspensión



Dos piezas visuales: sobre comercial, esquila y página web.

La marca es un isologo abstracto del cual no llega a desprenderse ningún concepto en cuanto a la elección de los colores ni de la necesidad de incluir dentro del signo a la tipografía.

Su aspecto morfológico es rígido y duro, muestra un encastre casi perfecto a partir del eje vertical y horizontal aunque no todas las figuras lo hacen.

Los colores son complementarios (opuestos en el círculo cromático) de los cuales uno es frío y el otro es cálido.

Respecto de las piezas gráficas impresas, se observan formas blandas que acompañan al isologotipo actuando como fondo. Al no respetar los lineamientos generales que propone la marca, se despega demasiado como fondo y toma un protagonismo un poco confuso.

Por otro lado, en la página web lo llamativo es que a pesar de estar presente el isologo, aparece el nombre Dino Mattioli S.A.I.C separado y con otra tipografía (con serif).

El diseño de la web es escaso, escueto y no acompaña los lineamientos visuales de la marca.

Ronal Flex S.R.L. – Bolsas y láminas de polietileno y polipropileno



Tres piezas visuales: sobre bolsa, carpeta con catálogo de trabajo y página web.

La marca es precisa, clara y comunica bien. Está formada por un isotipo y logotipo y el isotipo juega con los rollos de polietileno formando la r y la f en minúsculas. Con formas blandas y flexibles, refuerza las características y cualidades del material estrella de la empresa.

La tipografía elegida es la Frutiger, una letra clara, precisa, equilibrada y de las clásicas del diseño suizo. Además, el color es el magenta que está incluido en los cuatro colores del fotocromo con el que trabajan constantemente cuando imprimen en estos materiales.

Finalmente, la página web, aunque en cuanto a su aspecto estético y tecnológico es un poco antigua, es correcta y responde a los parámetros que delinea la marca.

Suprabond



Piezas visuales: folletos varios y página web.

La marca suprabond está conformada por un logotipo donde muchas veces es acompañado por una textura (puede estar o no indistintamente) de pequeñas partes de diferentes colores y formatos flotando, tal vez esperando ser unidas (concepto de pegar).

Para el logotipo se escogió una tipografía con algunos giros morfológicos divertidos, como las terminaciones anguladas de bastones en diagonal, como la Kabel extrabold. Al ser pesada y estar las letras con un espacio interletra pequeño, vuelve a aparecer el concepto de pegado pero esta vez desde la solidez y la unión de las partes.

A lo largo de todos sus catálogos y sitio web se respeta el logotipo, la aparición de esta textura y el manejo general en cuanto a su estética es claro y ordenado.

WEGA S.A. - Original Quality



Piezas visuales: carpeta con hojas de desarrollo corporativo, catálogo, tarjeta personal, página web.

La marca es un logotipo cuya tipografía es sin serif, del tipo de la futura, trabajada toda en mayúsculas, lo que le da mayor presencia. Tiene unos cortes intencionales que provocan tensión y generan dinamismo y movimiento por lo que la idea de velocidad está presente.

El color corporativo es el rojo que, probablemente, hable de energía y potencia.

Asimismo, el manejo de la marca a lo largo de las piezas gráficas analizadas, web incluida, es impecable. Con dinamismo, pero sin perder los distintos niveles de lectura y jerarquización, las piezas guardan un cuidado equilibrio.

Las fotografías utilizadas están sacadas con mucho cuidado y detenimiento, destacando los productos y siguen un eje vertical central.

JML – José María Loidi S.A.I.C. – Compresores



Tres piezas visuales: sobre, volante y página web.

La marca no tiene personalidad definida. Tiene un isologo que usan arbitrariamente y deforman sin ninguna piedad con la inscripción JML. Abajo aclaran “José M. Loidi S.A.I.C.” pero en las tres piezas analizadas lo hacen de diferentes maneras, con tipografías distintas.

En la página web el isologo cambia radicalmente. Incorpora el viejo isologo en rojo y en un tamaño que no puede ser percibido, con lo cual no llega a entenderse el motivo de su presencia. Cambia rotundamente la tipografía e incorpora el término “compresores” con una tipografía demasiado blanda, casi humorística, que le quita seriedad a la empresa.

La web se acomoda a los colores de la nueva marca pero con una estética absolutamente obsoleta.

VARIANO FABBRO Hnos. S.A.I.C. – Industrias Metalúrgicas



Piezas visuales: folleto/catálogo y página web.

Isologotipo con una estética antigua. Juega con los engranajes que representan a la industria y para generar un juego de partes se nutre del Principio de Figura y Fondo. Se considera que se podría haber transmitido el mismo concepto con menos elementos lo que le hubiera dado más simplicidad y en consecuencia, mayor pregnancia.

Dentro de estos discos, se encuentran las letras VF (VarianoFabbro) que, cuando es usada en proporciones chicas, termina perdiéndose.

En la página web aparecen colores nuevos, junto a una textura de rayas en diferentes tonos de ocre, naranjas, rojos, marrones y verde. Esta textura no se desprende de ningún concepto aplicado a la marca. También aparece la figura casi icónica de un barco.

Talleres Crovara



Piezas visuales: folletos varios y página web.

La marca contiene un isotipo y logotipo. El diseño muestra formas que deben encajar sobre el eje vertical buscando una exactitud propia de las piezas metalúrgicas que trabajan. Al mismo tiempo estas piezas, que en principio parecen, tal vez por sus formas simples y con capacidades icónicas, remiten a la industria metalúrgica y el volcado del metal en su estado

líquido que, con una flecha formada por líneas que se cruzan señalan un “aquí usted tiene que comprar”.

Los colores acompañan este concepto usando el naranja y el negro o blanco de acuerdo a la necesidad de contraste con respecto al fondo utilizado.

Además, el logotipo acompaña muy bien al iso sin generar competencia visual y con un tipografía sin serif y todo en mayúsculas, juega con la solidez de esta industria.

En cuanto a los catálogos impresos, juegan de manera inteligente con diagonales que le dan movimiento al plano pero no le quitan rigidez y formalidad a la industria.

La página web continúa estos mismos criterios y explota la capacidad propia del soporte web logrando mostrar los productos en detalles y jugando de manera muy satisfactoria con el color corporativo.

Sin embargo, en la tarjeta personal se rompe con toda esta armonía. Aparece una marca desconocida en minúsculas y colores celestes, acompañada por formas blandas que nada tiene que ver con lo descripto anteriormente.

Metalúrgica Avenida



Dos piezas visuales: carpeta/catálogo y página web.

Su marca es pobre comunicacionalmente e incoherente. Presenta diferentes propuestas incluso en la misma pieza gráfica, como pasa en su catálogo.

La tipografía es con serifs egipcias de grandes proporciones que le aportan una base de estabilidad y fortaleza digna de una industria metalúrgica. Pero la palabra “metalúrgica” no llega a comprenderse si actúa como parte del nombre o como aclaración de la actividad de la empresa Avenida. A veces aparece con la misma tipografía, al mismo nivel jerárquico y otras en minúsculas y con cuerpo tipográfico más reducido, incluso desplazada hacia la izquierda para que la palabra Avenida tome mayor relevancia.

Por otra parte, los colores se manejan dentro de la misma paleta de marrones y ocre acompañados de negro y algunos grises por lo que el croma general es oscuro y deprimente.

Juegan con texturas poco trabajadas y se puede notar que son filtros extraídos de programas de diseño.

En la página web, aparece la marca notoriamente modificada: usan una tipografía con serif egipcio pero no la del logotipo. Están mal manejados los espacios interletra con lo cual se ve separada la A (Avenida) del resto de la palabra y el color naranja aparece por primera vez.

No es este un proceso de aggiornamiento como en casos anteriores, sino un descuido del manejo de la identidad visual.

MEPAL – Construcciones Metálicas



Tres piezas visuales: volante, hoja de presupuesto y página web.

El nombre Mepal responde a las siglas “Metalúrgicas El PALacio” y se desconoce el porqué de esto.

Con dos marcas en el mercado, esta empresa parece estar en un proceso de actualización. La marca actualidad era inconsistente desde lo visual y desde lo conceptual. Además, no se entienden los motivos de la elección de la paleta de colores como tampoco la elección tipográfica para el logotipo ni las formas caprichosas de su isotipo.

En este sentido existía una imperiosa necesidad de un cambio. Este cambio pareciera que está sucediendo en estos tiempos pero continúan usando piezas que tienen la marca anterior, y así que conviven de manera caótica las dos marcas.

La última tiene una adecuada comunicación. La tipografía sin serif y mayúsculas remite a bloques de metal que “construyen” el logotipo. El color naranja le aporta fuerza y energía y también se asocia con el color del metal caliente. Con formas simples y rígidas, jugando un poco con el concepto de industria y de fábrica, aparece un isotipo que contiene la M.

Julio García e Hijos



Piezas visuales: página web.

La marca está compuesta por un isotipo y logotipo.

El isotipo es monocromático y con una tipografía de formas muy blandas y colores saturados que cuentan las cualidades de sus productos: el color, los aditivos y los compuestos en la industria del plástico.

Además, el logotipo utiliza una tipografía sin serif, clara y de formas generosas toda en mayúsculas.

Por último, la página web juega con el uso del color y la textura de sus productos aunque al no explotarlos en su totalidad se queda a mitad de camino y finalmente, termina aburriendo.

Generalidades derivadas del análisis de la Identidad Visual

Nombre

El nombre o fonotipo es la denominación pronunciable de la marca o, en su caso, la compañía, su identidad verbal. Para muchos autores es el principal elemento formal de la marca. La identidad de marca empieza con el nombre, el signo verbal. El nombre da a las cosas su verdadera realidad y su identidad comunicable.

La elección del nombre es decisiva para la vida institucional ya que es un signo identificatorio, es decir, remite a la identidad de la empresa.

En cuanto a los criterios a tener en cuenta en la elección de un nombre, el llamado proceso de naming, consideramos que un nombre de marca debe cumplir que sea: original, significativo, simple, fácil de pronunciar; recordativo; estético; directo; instantáneo; de fácil globalización; diferente, distintivo y poco común.

En relación a esto, se puede afirmar que en la mayoría de las empresas estudiadas, la elección del nombre no fue una prioridad y en muchos casos remite al lugar donde está situada la empresa o al apellido del dueño/fundador.

Gráfico N° 48 - Pertinencia en el nombre



72,5% NOMBRE NO PERTINENTE CON LA ACTIVIDAD

Fuente: elaboración propia

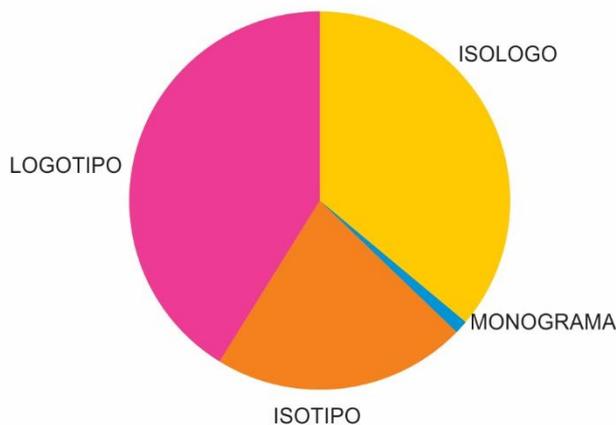
Núcleo

El núcleo es la marca en sí misma, constituye su esencia. En las organizaciones analizadas aparecen variables como: sello, monograma, logotipo, isotipo, isotipo + logotipo o isologo, monograma + sello.

Sólo el 4% eligió la variable del sello y el 34% tiene su marca conformada con isotipo y logotipo, mientras que el 23% con logotipo únicamente y el 39% con isologotipo.

Teniendo en cuenta que la elección de usar isotipo y logotipo no es baja, aparece una marcada diferencia cuando se compara este resultado (34%) con la sumatoria entre logotipo e isologotipo (62%), con lo cual queda de manifiesto que la vertiente lingüística se impone a la vertiente icónica.

Gráfico N° 49 - Clasificación de la marca



Fuente: elaboración propia

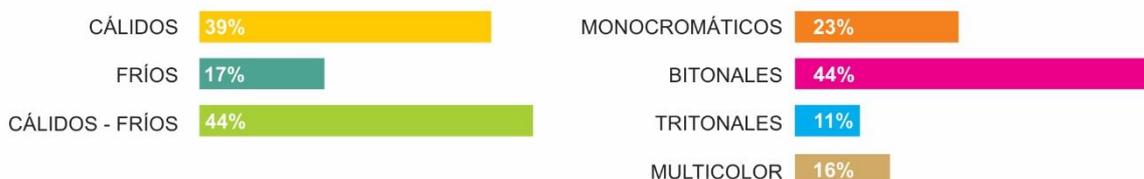
Código cromático

El color o la combinación cromática contribuyen a la formación de la identidad visual.

Dentro de los colores fríos, el más usado es el azul y sus variaciones desaturando el azul con blanco (celestes). Entre los colores cálidos los más usados son el rojo y el naranja en distintas intensidades (diferentes proporciones entre rojo y amarillo).

De acuerdo a las mediciones tomadas, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N° 50 - El color



Fuente: elaboración propia

Alfabeto

Cuando el diseñador escoge una tipografía para construir el logotipo busca transmitir coherencia entre forma y contenido para llegar así a la tan buscada representación de la comunicación.

Esta representación visual es la que en el marco teórico se llamó Pertinencia, es decir cuando la forma responde al contenido, fruto de un análisis previo al desarrollo de la identidad visual. Una tipografía decodifica tradición, movimiento, tecnología, construcción, y para eso se debe conocer la personalidad de la marca del cliente.

El alfabeto utilizado hace visible a la marca en su forma lingüística y verbal, de manera abstracta vincula el nombre a una identidad, la designa y describe.

Así, el logotipo es la grafía que toma la escritura del nombre dejando de ser una palabra legible para ser un signo “sobre todo” legible.

Muchas veces, al logotipo se le incluyen formas analógicas e incluso, en algunos casos, el logotipo se transforma en imagen.

Figura N° 34 - Uso del alfabeto



Fuente: elaboración propia

Figura N° 35 - Uso de minúsculas y mayúsculas



Fuente: elaboración propia

Sólo un muy bajo porcentaje de las empresas analizadas eligió tipografía con serif. El resto se inclinó por utilizar tipografías de palo seco de diferentes características morfológicas en cuanto a su rigidez.

El uso del logotipo escrito con todas mayúsculas fue elegido por la mayoría, aunque sobre el total de estas empresas el 82% son industrias con actividades más pesadas como metalurgia o autopartes.

Aspectos fundamentales de la marca

La marca es la base de la identidad corporativa y la importancia de su diseño hace que no deba quedar librada a la creatividad gráfica estilística, por el contrario la creatividad debe quedar supeditada a lineamientos estratégicos.

Diseñar es programar, proyectar, organizar y seleccionar factores conceptuales para transformarlos en una marca que comunique visualmente.

En el caso de las empresas analizadas, se detecta una falta de planificación en la identidad corporativa, ya que solo el 52% de las mismas contrataron los servicios de un profesional que les diseñe su marca y solo ese mismo porcentaje afirmó haber tenido un intercambio previo con dicho profesional, antes de que el mismo abordara la tarea.

Al indagar sobre qué cuestiones se tuvieron en cuenta a la hora de definir el diseño de la marca se registraron respuestas como las siguientes:

1. Solo se le pidió que nos represente como lo que somos.
2. Elección del color por gusto personal, recomendaciones de imprenta y personal externo de sistemas.
3. Elección del color por gusto personal, recomendaciones de imprenta y personal externo de sistemas.

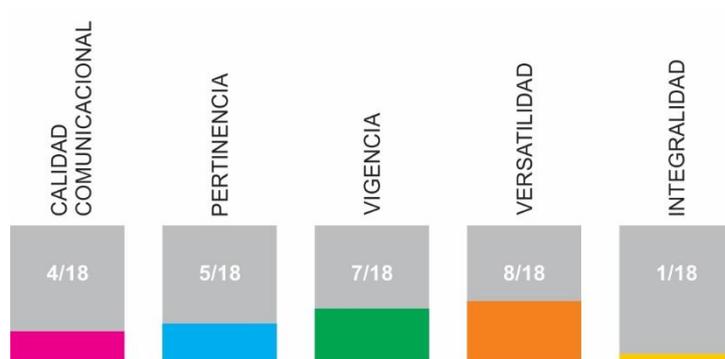
Estas afirmaciones evidencian que en las Pymes del partido de La Matanza, no se realiza una verdadera planificación de identidad de marca.

Por debajo de estos valores, solo el 16% de las empresas cuentan con un manual corporativo que acompaña el diseño de marca. Este material es fundamental para la correcta aplicación de la misma en diversos soportes y para entregar como material de trabajo para futuros

diseñadores o comunicadores que tengan que trabajar la marca. La falta de confección de este material reafirma lo mencionado párrafo arriba, como puede verse en los siguientes gráficos.

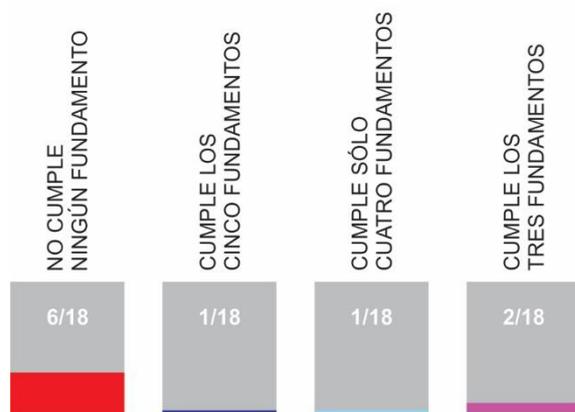
En este sentido, Norberto Cháves (2015) hace referencia a tres estadios dentro de la evolución del diseño corporativo. Podemos decir entonces que más del 60% de las Pymes estudiadas se encuentran en la prehistoria de la identidad corporativa mientras que el resto está en la segunda etapa marcada por la aparición de los manuales corporativos.

Gráfico N° 51 - Requisitos fundamentales de la marca



Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 52 - Requisitos fundamentales de la marca - Datos



Fuente: elaboración propia

Un buen sistema de identidad visual exige algunos requisitos fundamentales:

Alta calidad comunicacional: en muy pocos casos esto se cumple ya que en la mayoría se observan situaciones en que la marca es débil y confusa.

Máxima pertinencia: de la misma manera, no hay coherencia entre las aplicaciones. En muchos casos se distinguen incoherencias visuales entre la web y la gráfica impresa y en otros, entre las distintas piezas gráficas.

Del mismo modo, también se observan casos de falta de coherencia entre contenido y forma.

Larga vigencia: sólo en pocos casos se perciben marcas atemporales, es decir, que pueden sobrevivir en el tiempo y no son presas de estilismos temporales.

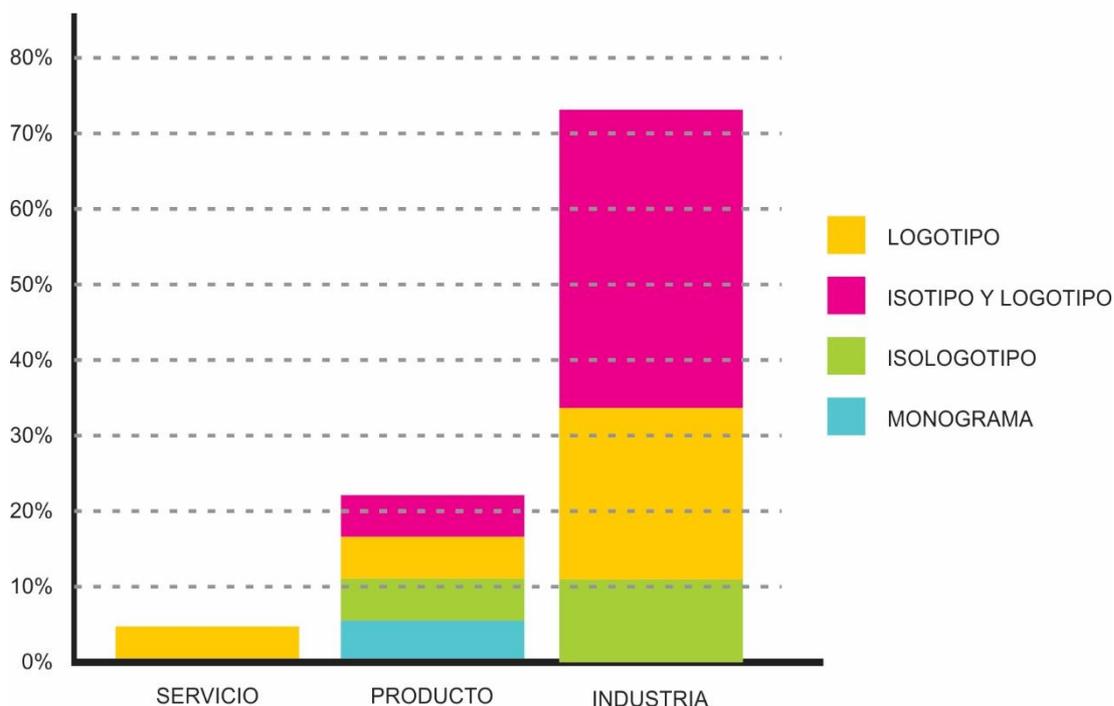
El 45% de las empresas estudiadas presentan marcas absolutamente temporales, es decir con una estética unida a una determinada moda.

Versatilidad: Las marcas analizadas son, en su gran mayoría, marcas poco versátiles, es decir que no resisten diferentes soportes.

Integralidad: en un alto porcentaje aparecen parcialmente los atributos de la empresa y esto se debe a la falta de un análisis estratégico.

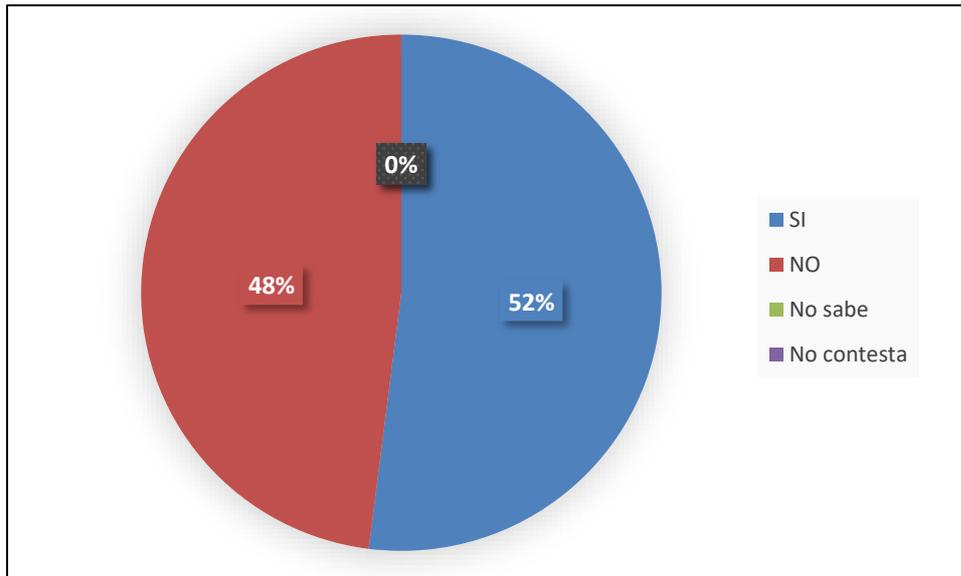
Finalmente, se analizó la relación entre los rubros a los cuales se dedican estas empresas y la clasificación de marca que se hizo anteriormente, dando los siguientes resultados:

Gráfico N° 53 - Relación empresa – clasificación marca



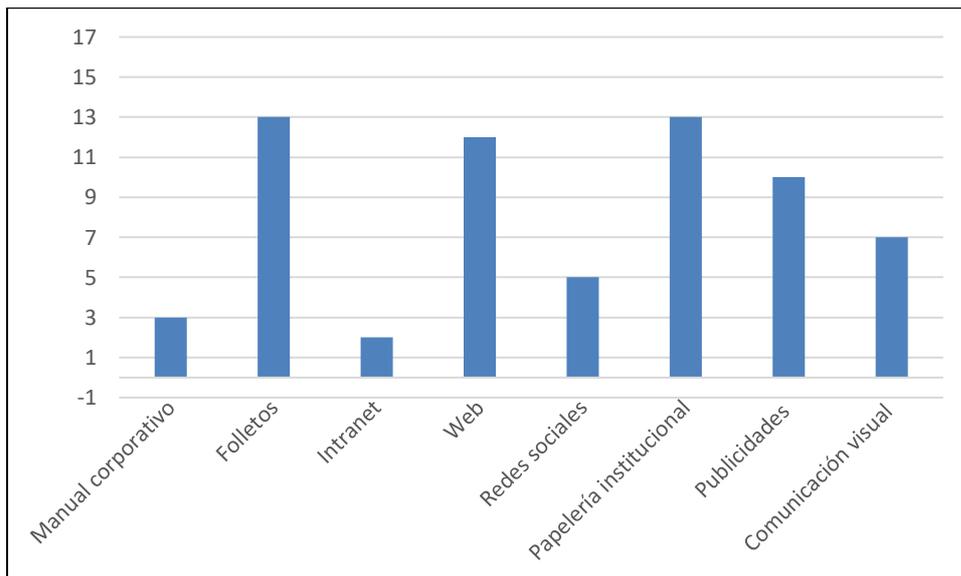
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 54 - ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa?



Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 55 - ¿Qué tipo de soporte se utiliza para la comunicación?



Fuente: elaboración propia

En conclusión, se observa la falta de lineamientos estratégicos generando un discurso pobre y con muy bajo contenido.

La ausencia de profesionales para el diseño es notoria en la escasa capacidad comunicativa que tienen las formas, independientemente del nivel de iconicidad o detalle. La mayoría de

los símbolos poseen un alto nivel de iconicidad pero sus formas no llegan a transmitir contenidos concretos, por el contrario son confusos.

2.17. Análisis cualitativo

A continuación se adjuntan las fichas de las preguntas centrales de cada grupo temático o conjunto de categorías, que se han realizado para el análisis de contenido en la presente investigación. Para abordar esta metodología se necesita una herramienta que permita trabajar los datos globalmente.

Por lo que el primer paso es ordenar la información conseguida. En este caso, los contenidos se agruparon en torno a las unidades de análisis: las empresas Pymes del Partido de La Matanza. En cada una se incluyen las aportaciones de cada entrevistado. Este documento ha sido básico para el análisis de contenido.

En esta fase de análisis, las aportaciones cualitativas se han agrupado en torno de cada uno de los ítems concretos. Este instrumento nos permite analizar los contenidos cualitativos teniendo en cuenta las aportaciones que del mismo han hecho los 17 casos estudiados.

Resumen de aportaciones cualitativas

II. DATOS GENERALES - Caso ANDIF
<p>8. ¿Cuál es la misión de la empresa?</p> <p>Se ríe y titubea, luego afirma: “principalmente es la fabricación y venta de los productos. Tenemos una gran variedad de productos que sirven justamente para la construcción”.</p> <p>No coincide con lo que dice su página web: “An-dif busca la excelencia y calidad en sus productos a través de un parque maquinario de última tecnología, como así también con mano de obra altamente capacitada para la fabricación de todas sus líneas de productos de cerraduras y cerrojos”.</p>
<p>9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?</p> <p>Ítem 3: Muy rara vez</p> <p>Dice que se está empezando a hacer: “estamos en los primeros pasos, es la idea”.</p>
<p>10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?</p> <p>Ítem 4: Muy rara vez</p> <p>“Si, principalmente sí”. Pero esto se contradice con la pregunta anterior en la que afirma que recién están comenzando con realizar una planificación estratégica.</p>

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No

No duda, señala que los socios se encargan muchas veces.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 4: Recursos Humanos

Vincula el área de comunicación a RRHH y cuenta que este año incorporaron a una persona en RRHH.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No

Lo relaciona directamente con el crecimiento de la empresa, señala que no hubo necesidad antes, que recién ahora con el crecimiento se necesita.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

“Reunión de supervisores con el gerente. Dependiendo de la información, el gerente habla con el supervisor del área y se baja la información. Si es con los vendedores, sale de administración”, el entrevistado responde esto pero no parecen tenerlo planificado y sistematizado sino que, según lo que surja y ellos consideren información que tiene que circular, organizan en el momento su divulgación.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Lo relaciona directamente con lo que usan ellos. Cuesta que se despeguen de eso.

Señala como Muy útiles: publicidad, memoria y balances anuales, manual de procedimientos, folleto y brochure.

Indica como Nada útiles: marketing directo y programa de RSE.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa.

Repite las respuestas porque confunde la utilidad con lo que ellos tienen.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

No corresponde

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 1: Todos conocen

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 cartelera, 2 memorándums oficiales, 3 comunicados del departamento de RRHH, 4 intranet y 5 correos electrónicos. Agrega como "otro": "persona a persona".

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Siempre que se habla de comunicación interna, el entrevistado parece conocer más de lo que se habla, pero pareciera hacerlo desde el área de RRHH. A todas las opciones las señala como muy importantes.

Sirve para transmitir información

Sirve para promover cambios en conductas

Sirve para mejorar el clima organizacional

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 3: Poco frecuente

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem: 1 fuerza de venta, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.

Resalta como principal, el llamado telefónico.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: Sí

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí

Aclara que fueron carteles en vía pública y publicidad en radio.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

No contesta

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 2: No

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Destaca que para lo único que usan la web es para que se contacten potenciales nuevos clientes.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

Publicitar los servicios y productos de la empresa.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1 y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Solo destaca Facebook en construcción.

El entrevistado pregunta: "Cuándo hablan de redes sociales, ¿hablan de Facebook solo?"

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 2: No

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)
No corresponde

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 2: No

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Ítem 2: No

II. DATOS GENERALES - Caso BARLETTA

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Define la misión de la empresa como “el servicio a empresas”

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

No.

“Esto es servicio a empresas. Nunca se va a poder planificar una semana y menos un año”.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

No.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Si

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Los dueños. Los dos hermanos que son dueños “están en reuniones clientes” y se ocupan de los temas de comunicación.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

No

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

“Las decisiones las marcamos nosotros y se lo pasamos a los 5 empleados que tiene la empresa en este momento, ellos también nos consultan directamente a nosotros”

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Lo que señala como muy útil y útil son los balances, los manuales de procedimientos, la página en Facebook y los folletos. El resto de las herramientas no son utilizadas ni las consideran útiles.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa?

Memorias y balances. Manuales de procedimientos. Folletos. Facebook.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Sí. "Hace unos años hemos cambiado el logo para renovarlo para hacerlo más moderno, más lindo".

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Reuniones de negocio con clientes y proveedores. El resto no.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Bastante importancia. Pero solo se enfocan en los clientes.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

No.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Correo electrónico. Cartelera solo para administración.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Para esta empresa no, quizás empresas más grandes. "No todos tienen la camiseta puesta, vienen trabajan y se van".

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

No.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Contacto telefónico. Correo electrónico. Facebook.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

No.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

No.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

No.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

Ninguna.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Sí.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

No tiene web.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

No tiene web.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ninguna. No tiene web.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Facebook.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Si

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Publicidad de los productos.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Sí.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Si, “se pidieron ideas a una persona externa que luego también se encargó de la impresión de los folletos”.

II. DATOS GENERALES - Caso TEXTIL IBEROAMERICANA

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

No sabe bien qué es la misión y se orienta para el lado de la producción. No hay una misión declarada y señala que es Tejeduría plana de algodón y sus mezclas.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Sí.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

No.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Sí.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Comunicación.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Sí.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

Es regular y descendente.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Cartelera es útil "la gente de planta no está conectada a una pc, por eso es útil". Intranet es útil. Participamos en ferias, muy útiles. Notas de prensa muy útiles "Nos viene a hacer notas de prensa". Focus grupos utilizan y muy útiles. Publicidad gráfica. Marketing promocional y directo. Memorias y balances. Acciones de RSE hacen con ONG's. Folletos útiles.

16. ¿Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa?

Carteleras, actos públicos, notas de prensa, focus group, reuniones, web y portales, redes sociales, memorias y balances, marketing directo y promocional, manual de procedimientos.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Si, al ser un gerente de comunicación nuevo se ha realizado toda una evaluación y análisis de la identidad visual y se ha comenzado como un proceso de mejora. Se ha cambiado la tipografía.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Web. Reuniones de negocios con clientes y proveedores. Relaciones con la prensa

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Bastante importancia a todos los públicos.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Muy pocos lo conocen "se pone muy poco en práctica".

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Correo electrónico. Cartelera. Memorándums.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

La comunicación interna sirve para "transmitir información" "promover cambios y conductas" y "mejorar la productividad".

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Sí. Frecuentemente.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Contacto telefónico. Correo electrónico. Facebook. Fuerza de ventas. Web.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Sí. Producción.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Sí.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

2 notas de prensa.
33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses? Sí.
34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos? 2 notas de prensa
35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios? Sí.
37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea. Tiene experiencia previa.
40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación? Asistencia a las distintas ferias afines “la feria en sí misma atrae al periodismo”.
41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación? No.
42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación? Si.
VI. MEDIOS DIGITALES
44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción) Publicitar los productos y servicios de la empresa
45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa? Distribuidores.
50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción) Formulario de contacto, galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Si

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Facebook.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Publicidad de los productos, catálogo.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

No.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

No corresponde

II. DATOS GENERALES - Caso COPY ART

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

El dueño y fundador manifiesta que la misión es brindar más y mejores servicios para mantener y mejorar la fuente de ingresos.

En la página web figura lo siguiente: “Somos una EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS de calidad abarcando las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Con un equipo de trabajo motivado para que la atención personalizada sea su única finalidad. Gracias a la incorporación constante de nuevas tecnologías y la capacitación intensiva, dando como resultado un mejor funcionamiento de nuestros servicios en todo momento permitiéndonos así lograr incorporar una gran variedad de productos con una excelente calidad y al mejor precio haciendo frente a la exigencia del mercado y de la competencia. Gracias a esto cubrimos las necesidades de un público que busca en nosotros creatividad, rapidez y sobre todo confianza”.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 2: casi siempre.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 2: casi siempre.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2 : no

La comunicación se da cara a cara.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 99: NO CONTESTA

Observación: Es una librería familiar donde trabajan el dueño, sus dos hijos, una que estudió administración y otro que estudió diseño, y posee 5 empleados más. La comunicación es cara a cara entre los dueños y empleados.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: no

El dueño responde que no se toma el tiempo para planificarlo, sin embargo menciona que abona publicidades en periódicos zonales como por ejemplo La Barra.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

La comunicación es informal, se da de persona a persona.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como Muy útiles: notas de prensa, web y portales corporativos, redes sociales, publicidad, marketing directo, folletos y brouchure.

Señala como útiles: participación en actos públicos, cartelera de anuncios, manual de procedimientos, programas de RSE.

Señala como poco útiles: periódicos internos, focus group y reuniones, memorias y balances anuales.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa
Cuenta con intranet, participación en actos públicos, notas de prensa, web y portales corporativos, redes sociales, publicidad, marketing directo, folletos y brouchure.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

No corresponde.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 2: la mayoría conoce.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Comunicación personal.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Primero opción 2 promover cambios de conducta, segundo opción 4 para crear y promover la identidad con la empresa, finalmente opción 5 para mejorar la productividad.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 2 : frecuentemente

<p>30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado? Página web, correo electrónico, publicidad.</p>
<p>31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica? Ítem 2: No.</p>
<p>V. COMUNICACIÓN MASIVA</p>
<p>35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios? Ítem 1: Sí.</p>
<p>34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos? Ninguna.</p>
<p>33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses? Ítem 1: Si Tres.</p>
<p>34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos? Ninguna.</p>
<p>35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios? Ítem 1: Si.</p>
<p>37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea. Tiene experiencia en el área.</p>
<p>40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación? No contesta.</p>
<p>41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación? Ítem 1: Sí Texto en periódico y spot radial.</p>

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1, Publicitar los productos y servicios de la empresa, ítem 2 venta on line, e ítem 3 servicio de atención posventa.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

No contesta pero se observa que la información publicada en el sitio web está destinada a sus clientes.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Formulario de contacto, formulario de venta y Galería de imágenes

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 1: Sí

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Ítem 1 Facebook e ítem 6 google +

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Ítem 1 publicidad e ítem 2 catálogo

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa?

Ítem 1: Sí. Diseñadores gráficos, y dueños

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Ítem 1: Sí.

II. DATOS GENERALES - Caso JUGUETES DI MARE

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Fabián Di Mare no tiene dudas respecto de cuál es la Misión de la Empresa: "Fabricar juguetes didácticos que fomenten la creatividad de los chicos".

El entrevistado señala que en la página web dimare.com.ar, tiene una frase que los distingue en esa misión: "Juguetes pensados para chicos que piensan". Esta página web es la página "Institucional" central. Pero no se encuentra en la página central la pestaña que incluya la Misión de la Empresa, y Fabián remite a la pestaña "Identidad", que ofrece un paseo histórico sobre cómo fue creándose la Empresa desde sus inicios, y desde ese espacio histórico, se deduce la Misión que relata con seguridad.

Para cada uno de los Productos que comercializa (Blocky, Bimbi, Rasti y Amatron) tiene su propia página web: www.dimare.com.ar, www.bimbi.com.ar, www.blocky.com.ar, www.amatron.com.ar y www.rasti.com.ar.

La primera (Di Mare), incluye los productos globales y un producto nuevo (Blokoco) que aún no tiene su propia página web.

Para Fabián, cada página web tiene una misión particular en sí misma, pero todas poseen la misma raíz: "Fabricar juguetes didácticos que fomenten la creatividad de los chicos". La diferencia está en las edades de cada chico y sus intereses particulares, de acuerdo a los perfiles en algún caso (Amatron) que se complementa con Rasti.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 3: Muy rara vez.

La excepción que menciona Fabián, se refiere a una Planificación Estratégica Corporativa que es impulsada por algún acontecimiento externo: cambio de Gobierno, cambio de políticas del Segmento Industrial, cambio de condiciones de mercado u algún otro imprevisto que justifique el diseño de una Planificación a mediano/largo plazo.

Dice Fabián, que los 6 Directores de la Empresa (Padre y 5 Hermanos) tienen una periodicidad de encuentros informales cada mes del año, en dónde conversan sobre los diferentes "cambios o modificaciones" que se producen en alguna de las 5 áreas que cada uno gestiona: Daniel Di Mare: Marketing/Comunicación Externa/Comercio Exterior, Sergio Di Mare: Logística y Producción/RRHH y Sistemas, Fabián Di Mare: Administración/Finanzas, Gabriel Di Mare: Comercial, Atención al Cliente y Ventas, y Sabrina Di Mare: Tesorería.

Si algunas de estas áreas presentan una dificultad manifiesta, se produce el encuentro que ellos llaman de "re-planificación" para evaluar entre todos para resolver el desvío programado.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 1: Sí.

Nadia (Lic. de RR LL, egresada de la UNLaM) es la Responsable de RRHH desde el 2010. La llaman la "Mini Antonio" (en referencia al Padre Fundador de la Empresa, Antonio Di Mare). Su rol, como Responsable de difundir el Plan Comunicacional entre los Empleados, de todos modos, no incluye el hacer conocer en detalle los Objetivos que la Dirección se plantea alcanzar en cada año de Gestión. Sino que lo Empleados sepan las novedades sobre sus tareas y cambios "tácticos", en el caso que se deban corregir algunas tareas o funciones internas. Pero NO hay una comunicación respecto de las Metas "estratégicas" que se plantea la Organización en cada año.

Esto está en línea con la NO existencia de un Plan Estratégica Corporativo, que coincide con un Plan de Comunicación Estratégico para los Empleados.

En ambos casos, prima la "gestión Táctica sobre Urgencias" sobre la gestión Estratégica sobre Metas.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Sí. Existen dos personas responsables de la Comunicación, pero NO un departamento específico que incluya ambos espacios (Externa e Interna). Están desarrollados en Áreas distintas. Daniel Di Mare, es el Responsable de Comunicación Institucional (ellos la llaman "Externa"), Marketing y Comercio Exterior. Nadia, de la Comunicación Interna, exclusivamente hasta ahora. Pero Nadia no depende de Daniel, si no de Sergio Di Mare (RRHH, Producción, Logística y Sistemas).

Ítem 1: sí

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Comunicación Institucional (Externa) y RRHH (Comunicación Interna).

Ítem 1: Comunicación

Ítem 4: RRHH.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Presupuesto de Comunicación Externa y Marketing: 1 Asistente y Agencia de Publicidad.

Presupuesto de RRHH: 1 Responsable y Consultora de RRHH.

Ítem: 1: sí

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

Respecto de la Comunicación Institucional: 1) "Programas de Licencias de la Marca Rasti". Lo maneja una Agencia de Publicidad. 2) "Programas de Franquicias de Capacitación Creativa para Empresas" con el Producto Rasti. 3) "Programas de Inclusión del Producto Rasti en los Programas de Escuelas Industriales de la Provincia de Buenos Aires" a través de Convenio con el Ministerio de Educación de la Pcia. de Buenos Aires, 4) "Programas de Eventos Institucionales en diferentes Congresos de Educación Provinciales y Nacionales".

Respecto de Comunicación Interna: 1) Carteleras de Información en puestos de Trabajo, Escaleras, Producción y Cocina. 2) Desde Producción, se realizan reuniones mensuales con Supervisores de Área ("si hay retrasos, es de todos. Y si vamos bien, es por todos"), 3) Desde Logística, chequear el proceso de trabajo semanalmente en

la cadena de Producción y Distribución. 4) Manual de Inducción/Historia de la Empresa, en cada nueva incorporación de personal. 5) Cartelera con Cumpleaños de los Empleados y festejos en la Empresa, 6) Reuniones de Directores con Empleados de manera individual, 7) Almuerzos entre Directores y Supervisores mensuales, 8) Fiesta de Fin de año con regalos.

Lo destacado de ambos flujos de comunicación (Externo e Interno) es que no siguen un Plan Estratégico que explique un “sentido procesal que responda a un Objetivo/Meta previamente planificado”. Son acciones inconexas que tienen un fin productivo individualmente, pero que no poseen un efecto general preciso.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Salvo Intranet, el resto de las herramientas las considera como muy útiles o útiles para el éxito de su Negocio.

Intranet, al ser una Empresa con Directores que tiene un alto nivel de contacto directo con sus Empleados, no resulta de mucha utilidad. Los 6 Directores tienen un recorrido diario y permanente con los Empleados de todas las áreas.

De todas maneras, se percibe que todas las herramientas que se califican como útiles y muy útiles, no son actualmente utilizadas por la Empresa (Redes Sociales, Periódicos Internos, Memoria y Balance Anual compartido con sus empleados, Programas de RSE, Publicidad, Focus Group y reuniones).

Son destacadas por Fabián como herramientas que deben formar parte de un Plan General que aún no han producido ni pensado.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa
No poseen Periódicos Internos, RSE, Publicidad, Redes Sociales y Focus Group.

Poseen Memoria y Balance Anual, pero no lo comunican a sus empleados. Esto último lo van a implementar a partir de 2017. El resto de las herramientas que califican como útiles, Fabián las cree necesarias y las conversará con sus hermanos para implementarlas.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 1: sí

Al respecto expresa que han pensado una Planificación Estratégica con 1 Consultor Externo. Su objetivo fue la diferenciación entre juguetes Di Mare y la Marca Rasti.

Fabián y sus hermanos entienden como “Planificación Estratégica de Identidad Corporativa” solo la distinción entre las Marcas, reflejadas en Logo, Membrete, tarjetas y colores. Además de señalética dentro de la Empresa.

Ante la explicación de todo lo que incluye la construcción y diferenciación de identidad corporativa, declara la necesidad de volver a hacerlo.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Declara: 1) Página web, 3) Relaciones Públicas con los Medios de Comunicación y 5) Reuniones de negocios con clientes y proveedores.

Cuando se le pregunta sobre la periodicidad y agenda con que se estructura la transmisión de esa identidad, declara que “cuando lo creen necesario”. Pero admite que deberían diseñar un Proceso específico de gestión de la identidad para hacer un seguimiento preciso de resultados buscados. Que hasta hoy no lo tienen.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Ítem 1: Toda la importancia.

“Nosotros tenemos la idea de que TODO COMUNICA, pero no nos resulta fácil “medir” los resultados de todo lo que comunicamos. Interpretamos que los desayunos de trabajo, Capacitaciones y la Presentación de los Resultados son necesarios, pero hasta ahora solo lo hacíamos con algunos empleados que elegíamos arbitrariamente para eso”. “Es un valor diferencial, para nosotros. Pero debemos analizarlo mejor, porque deberíamos ampliarlo a toda la Organización”.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 3: Muy pocos lo conocen.

Siguiendo con la idea anterior, Fabián manifiesta que no tienen un registro concreto de la lectura e interpretación de la Misión, Visión y Valores. Porque hasta ahora, creía que era suficiente con lo que hacían. Pero reconoce que no era algo que los movilizara efectivamente en la gestión diaria.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 cartelera, 3 comunicados del departamento de RRHH y 5 correos electrónicos. Agrega como “otro”: “persona a persona”.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Ítem 3: Sirve para mejorar el clima organizacional.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 1: Muy frecuentemente.

Fabián dice que lo hacen con las 4 marcas pero con la Agencia de Publicidad. No tienen control del diseño, diagramación e implementación de esas auditorías o investigaciones.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem 1: fuerza de ventas, 3: Página web, 4: correo electrónico, 5: contacto telefónico, 6: Publicidad, 7: Otros: Facebook. Además de comunicarse con el gremio desde publicaciones en la página web: www.juguetesynegocios.com

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: sí

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: sí.

4 spot publicitarios en 2 períodos trimestrales: Junio/Julio/Agosto de 2016 (día del niño) y Octubre/Noviembre/Diciembre de 2016 (Navidad).

Revista y publicidad gráfica todo el año en "Mamás".

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Solamente las notas de Prensa. Fueron 3 en todo el año.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 1: Daniel Di Mare.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

Ítem 1: Tiene formación académica específica. Lic. en Administración y Maestría en Marketing.

Fabián entiende que esas formaciones son específicas para cumplir el rol de Comunicación, pero no para tener una aproximación "al detalle de todo lo que exponemos en nuestra entrevista" respecto a Comunicación Interna e Institucional.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

La primera experiencia fue en el 2007: Lanzamiento de Rasti. Conferencia de Prensa en la Cámara del Juguete.

Después de ese año se realizaron algunas conferencias aisladas pero no programadas por ellos. Fueron invitados por el Ministerio de Educación u otras Cámaras, pero no producidas por ellos. No tienen programadas nuevas actividades, actos o ceremonias para aparecer en Medios

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 1: Cuando hacemos prensa, tenemos gacetillas. Pero no es algo que utilicemos de manera programada.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 1: sí. Poseen videos institucionales, Fotografías, Folletos y un showroom con la construcción de diferentes espacios de la ciudad de Capital Federal y otras ciudades del país para que la Prensa los visite y tomen registro de esos montajes con las piezas de Rasti

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1 y 2: Publicitar los productos y/o servicios de la Empresa (para el consumidor. No mayorista) y Venta online (E-commerce) Institucional para Clientes Jugueteros.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

a) Clientes Jugueteros (Tercerización de la venta mayorista), b) Consumidores directos (Individuos). Cada uno con sus propios objetivos.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1 y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Facebook

52. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Facebook (la Empresa) y LinkedIn (los Directores)

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Ítem 1: Publicidad, 3) Servicios de Información, 4) Interacción y Consultas

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 1: sí. Contrataron un Consultor Externo de Marketing., pero Fabián aclara que es el mismo Consultor, que contratan a Ricardo Méndez desde el 78 y Pablo Voyer desde 75 y que ambos son amigos personales de Antonio Di Mare. Son los mismos Consultores que trabajan con ellos las otras áreas de Comunicación. Ambos son diseñadores gráficos y hasta hoy no pensaron en un cambio de profesionales.

Al respecto Fabián entiende que deben hacer algunos cambios al respecto para agregar otros Consultores a esta área.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Ítem 1: sí

Pero aclara que ese intercambio se hizo solo con Supervisores y Mandos Medios (además de los Directores) pero que, a criterio de Fabián, son Mando Medios de tantos años en la Empresa que suelen coincidir con la mirada de los Directores.

II. DATOS GENERALES - Caso EN.P.A. (ENVases Plásticos Atérmicos)

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Alejandro Cerri es el Gerente de Control de Calidad y uno de los Gerentes más antiguos de la Empresa que inicio sus actividades en 1967 en Villa Tesei (Hurlingham).

Señala que la misión de la Empresa es: "Satisfacer los requerimientos y exigencias de sus Clientes".

Parece una respuesta forzada por el compromiso de la pregunta. A pesar que le anticipamos por mail el formulario de la entrevista nos dice que no tienen formalizada la Misión de la Empresa, mucho menos la misión y valores.

En la página web (www.enpapasaticos.com.ar) tampoco se observa una definición al respecto.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 1: Siempre.

En línea con la pregunta anterior, entiende la Planificación de la Estrategia Corporativa como una definición anual de los Planes de Negocios y Comerciales que respondan a las expectativas del Mercado al que dirige sus productos.

Lo comercial (vender) es sinónimo de Estrategia Corporativa.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

Pero reconoce que "a la Empresa le importa mucho el contacto con sus Clientes para saber lo que funciona y lo que no funciona. Y eso lo consideramos como una actividad permanente que, si bien no está planificada, es parte del ADN de la Compañía".

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

No. Pero los Directores se encargan de responder a las diferentes consultas de Medios o Gobierno cuando se lo requiere.

Ítem 2: No.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

No hay un área. Existen las personas de alto nivel jerárquico quienes lo desempeñan.

Ítem 99: No contesta. (Primero eligió el ítem (1), pero cuando distingue que la pregunta se refiere a “área”, la corrige por (99).

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No.

Presupuesto y Personal para desempeñar esta tarea NO es necesario para ellos. Aunque reconoce que deberían pensarlo para evitar tanto peso en sus Directores. Esto está relacionado a las “capacidades y habilidades” de sus Directores que ya no se sienten cómodos con esta tarea.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

“El flujo se da desde la Dirección de la Empresa hacia los Empleados en una bajada que atraviesa a los Supervisores y Responsables de Planta y Administración”.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

No hay una definición respecto de lo que él entiende que podría ser exitoso para la Empresa, si no lo que hoy resulta exitoso y no merece una evaluación de nuevos instrumentos.

Los ítems Muy útiles, son los que hoy ellos desarrollan: (11) Manual de Acogida (inducción) y (14) Manual de Procedimientos. Y dos que están trabajando para implementarlo próximamente (sin fecha): 16) Folletos y Brouchure y (12) Cartelera de Anuncios.

Se resiste a colocar al resto de los instrumentos como “Poco o Nada útiles”. Y elige una nueva opción que él mismo crea y es “No utilizados”, para evitar entrar en conflicto con el entrevistador entre lo que “debe hacerse, pero no lo hacen”.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa

Ítem 11: Manual de Acogida (inducción) para empleados de Planta Industrial. No para administrativos y Ventas.

Ítem 13: Memorias y Balances Anuales.

Ítem 14: Manual de Procedimientos.

De este modo, Alejandro entiende que “Memorias y Balances Anuales” no deben ser parte de los contenidos comunicacionales para los empleados. Entiende que la “bajada de la comunicación desde la Dirección a los empleados, no debe incluir cuán bien o mal le ha ido a la Empresa en cada año desde 1967.”

El resto de los ítems no mencionados, vuelve a repetir la fórmula anterior: Crea el ítem “No utilizado”. Cuando se le comenta que por una cuestión de tabulación necesitamos circunscribirnos a la planilla de opciones que ofrece la pregunta, nos responde que no puede calificarlas de poco importantes para el Mercado de Empresas en general y, por eso, necesita calificarlas como “No utilizadas” por ahora,

hasta que entiendan que deben ser utilizadas si el Mercado cobra un giro no previsto y la Dirección eche mano a estas alternativas.

Pareciera que deben responder sobre “el deber ser” más que “el que deseo ser”.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Ítem (99): No Contesta. No corresponde.

Aunque en principio (movido por aquel “deber ser”) inicio una selección de las opciones que ofrece la pregunta.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 1: Todos conocen.

Pero a la pregunta parcial de “cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones”... de los Directivos, la respuesta es ítem 1.

Ante la aclaración de si conocen “misión, visión y valores de la Empresa, no de los Directores, la respuesta cambia: (4) no se conoce.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 carteleras. Agrega como “otro”: “Jefe-empleado”.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

(1) Sirve para transmitir información.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 3: Poco frecuente.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem: 1 fuerza de venta, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.

El contacto directo (1 y 5) son los más relevantes.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?
Ítem 2: No.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?
Ítem 2: No.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?
Ítem (98) No sabe.
En esta instancia, Alejandro prefiere responder el desconocimiento para evitar seguir aportando su opinión personal por sobre lo que en realidad desarrolla y cree sus Directores (ya no la Empresa).

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?
Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.
No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?
Ninguna.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?
Ítem 2: No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?
Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)
Ítem 1: Publicitar los productos y/o servicios de la Empresa.

<p>Ítem 3: Servicio de Atención de postventa.</p> <p>Nos dice que la página vende muy bien y que la labor de venta se concreta telefónicamente en contacto directo con el cliente.</p> <p>Los clientes pueden ser Mayoristas o Clientes finales. Ambos por igual. Pero mayormente tercerizan la venta a distribuidores, mayoristas, negocios y cadenas.</p>
<p>45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?</p> <p>Público en General (las opciones que responde en la pregunta anterior).</p>
<p>50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)</p> <p>Ítem 1 y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.</p>
<p>55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?</p> <p>Solo destaca Facebook (desde Agosto del 2015) e Instagram (también desde esa fecha).</p> <p>Pero que no resultó como lo esperaban y no tienen gente que se dedique a la gestión de esas dos redes que se publican en la página web, pero no “le dan bola”.</p>
<p>53. ¿La empresa usa redes sociales?</p> <p>Ítem 2: No.</p>
<p>56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)</p> <p>No corresponde.</p>
<p>VII. COMUNICACIÓN VISUAL</p>
<p>61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?</p> <p>Ítem 1: Sí.</p> <p>Pero un diseñador gráfico que no resulto como lo esperaba la Dirección.</p>
<p>62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?</p> <p>Ítem 1: Sí.</p> <p>Pero solo con los Directores (no personal contratado o en relación de dependencia de la Empresa)</p>

<p>II. DATOS GENERALES – Caso FABBRO HNOS SAIC</p>
<p>8. ¿Cuál es la misión de la empresa?</p>

“Rentabilidad a través de la calidad de los productos que se hacen y se reparan”

No se corresponde con lo que dice la página web que también es muy extensa y descriptiva para sintetizar la misión, ante la pregunta dice “fíjate en la página web que está todo”:

“La Misión de FABBRO HNOS SAIC es ser una empresa nacional, Fabricante de Reductores de Velocidad y Acoplamientos, dedicada a la transformación de acero, fundición, bronce y plástico, en nuestra fábrica de más de 2500m2 con el objetivo de satisfacer la demanda de clientes nacionales e internacionales empleando recursos humanos capacitados, identificados con la empresa y sus valores, con la tecnología necesaria para asegurar la mejor calidad y plazo de entrega”

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 4: Nunca.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 5: Administrativa

Dice que son muy pocas personas.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

“Externamente a través de la página web” y los que se encargan de organizar es el área administrativa.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como Muy útiles solo la folletería.

Señala como Nada útiles: periódicos internos, intranet, participación en actos públicos, notas de prensa, focus group y reuniones, manual de acogida, manual de procedimientos, programas de RSE.

Si bien se le aclara que no nos referimos a lo que hacen en Fabbro, le cuesta desprenderse del lugar de su empresa y afirma “no puedo decir qué necesita otra empresa”.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa

Cuenta con: web y portales corporativos, marketing promocional, cartelera de anuncios, memoria y balances anuales, folletería.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

No corresponde.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 4: Nadie los conoce.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 carteleras y 5 correos electrónicos.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Sirve para transmitir información.

Sirve para promover cambios en conductas.

Sirve para mejorar la productividad.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 4: Nunca.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem: 1 fuerza de venta, 2 correspondencia, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 98: No sabe.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí

2 espacios de un cuarto de página en 2 revistas.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

No corresponde.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 2: No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Solo lo relacionan con el ítem 1: "Publicitar los productos y/o servicios de la empresa".

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

Ítem 1: Publicitar los servicios y productos de la empresa.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede

seleccionar más de una opción)

Ítem 1, 3 y 4: formulario de contacto, galería de imágenes y boletines informativos.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 2: No.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

No corresponde.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

No corresponde.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 1: No.

Lo hizo el mismo entrevistado que dice tener algún conocimiento.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

No corresponde.

II. DATOS GENERALES - Caso GEA

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

“Abastecer al mercado de reposición de productos de alta calidad con atención personalizada. Tanto al mercado interno como al externo”

Se ríe cuando se le pregunta. En la página web no figura la misión como para comparar lo dicho en la entrevista.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 4: Nunca.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 2 y 4: “Mercadeo” “RRHH”

Aclara que al ser una pequeña empresa no tienen diferenciado

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

“Dependiendo de la importancia, tienen una reunión con el encargado de RRHH y él lo transmite, para lo interno. Para lo externo, utilizan mail o aviso en medios especializados y telefónicamente también”.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como Muy útiles: web y portales corporativos y publicidad.

Señala como Nada útiles: periódicos internos, participación en actos públicos, memorias y balances anuales, programas de RSE.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa

Cuenta con: Focus group y reuniones, Web y portales corporativos, Publicidad, Marketing directo, Marketing promocional, Cartelera de anuncios, Memorias y Balances Anuales, Manual de procedimientos, Folletos y Brouchure.

Cuando responde a "Redes Sociales", destaca que tiene cosas más importantes que hacer antes.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

No corresponde.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 1: Todos lo conocen.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 carteleras y 5 correos electrónicos.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Señala como muy importantes:

Sirve para promover cambios en conductas

Sirve para mejorar la productividad

Sirve para mejorar el clima organizacional

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 3: Poco Frecuente.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem: 1 fuerza de venta, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 98: No sabe.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí

1 espacio en revista especializada.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

No corresponde.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 2: No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Solo lo relacionan con el ítem 1: "Publicitar los productos y/o servicios de la empresa".

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

Al cliente.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede

seleccionar más de una opción)

Ítem 1y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 2: No.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

No corresponde.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

No corresponde

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 1: Sí.

Contrataron diseñadores.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Dice que no hubo mucha relación más allá del logo, incluso hicieron solo el logotipo y no hicieron manual de marca, ni la misma persona siguió los diseños. Destaca que no mantienen coherencia visual las piezas y que están trabajando en eso.

II. DATOS GENERALES - Caso JULIO GARCÍA E HIJOS

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Quien nos atiende es Gustavo Busso, Gerente General de la Empresa. Se toma su tiempo para pensarlo y duda.

Se decide por darnos su propia interpretación de la misión de la Empresa: "La misión de la Empresa se traduce en ACCIONES. La Empresa debe trascender a cada uno de los Directores, Gerentes o dueños. Nuestra misión es la satisfacción al Cliente. Y nuestros Productos deben responder a satisfacer a los clientes de la Empresa- Que son Empresas que nos compran nuestra partes y con nuestras partes terminan el producto final que compra el consumidor final"

Nuestra observación fue que no estaba la Misión por escrito en ningún lugar en la Empresa y que podríamos recibir una respuesta diferente si nos hubiese recibido el Presidente, Julio García o alguno de sus Hijos, como Directores.

Y su respuesta: "Es probable que no respondan lo mismo que les digo yo con tanto detalle, pero la esencia sería la misma: Satisfacción del Cliente".

Y cuando le repreguntamos nos dijo: "La síntesis de los Directores y mía es: Política de Calidad".

Y cuando le preguntamos si entiende que Política de Calidad y Satisfacción al Cliente son sinónimos nos contesta: "Depende cómo se interprete. Pero la Misión está escrita claramente...".

Le pedimos que nos diga dónde podemos verla, nos respondió: "en RRHH".

Nota: Nos prometió que nos daría la Misión por escrito cuando nos retiráramos de la Empresa, pero no lo hizo.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 1: Siempre.

"Al inicio de cada año, junto con el Presupuesto anual". Cuando le aclaramos que nos referíamos a "Planificación Estratégica Corporativa", nos dijo:

"Sí. Nosotros tenemos un Presupuesto para llevar a cabo esta Planificación de diferentes maneras y con diferentes herramientas".

No hicimos más preguntas.

Estaba claro que Gustavo Busso no comprendió o no quiso comprender el concepto de Estrategia Corporativa, aunque se lo explicamos.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Sí.

Lo piensa, diseña y "baja". "De acuerdo a las necesidades de Comunicación que tenga la Empresa, lo baja a sus Líderes y Gerentes para que lo "transmitan" a sus empleados."

En ambos casos, prima la “gestión del Líder” para traducir las “necesidades” de la Dirección de la Empresa en cuanto a lo que sus empleados deben hacer.

A eso lo llama “Plan de Comunicación”.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Sí. Existe una persona que “maneja” la comunicación Externa e Interna.

Es él. Gustavo Busso. Él decide lo que debe comunicarse, cómo debe comunicarse y cuando debe comunicarse. Instruye a sus Gerentes y Supervisores sobre este ítem y estos “líderes” deben lograr que esa comunicación baje clara y precisa. Gustavo aclara, ante la repregunta, que es responsabilidad de estos líderes, que los empleados respondan con hechos a la “orden” comunicada por sus superiores.

Ítem 1: Sí.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

En este punto, Gustavo interpreta a la Comunicación como Comunicación Institucional de cara al Mercado Externo.

Cuando le agregamos “y Comunicación Interna?”, nos responde: “Eso lo manejo yo”.

Respecto a la Comunicación Institucional Externa, es la comunicación Comercial la que él traduce exclusivamente la Institucional. Con Proveedores y Clientes (que también son Empresas que compran sus Productos para finalizar el producto final para el Consumidor)

Ítem 2: Mercadeo.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Los Gerentes son los recursos humanos y económicos que deben hacerse cargo de la Comunicación con sus empleados y el Mercado (Institucional).

Las herramientas que usan estos Gerentes: Mails.

Ítem: 2: No.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

Es ampliamente participativa. La democracia en una Empresa NO debe funcionar con flujo desmedido e incontrolado de comunicación sin control. Los Líderes deben tener buenos argumentos, buenas ideas y deben hacerse cargo de sus “Funciones Ampliadas”. Funciones ampliadas que se traducen como “interrelación permanente con sus Equipos, interdependencia entre los líderes de cada área para que conversen sobre las dificultades de cada una respecto de lo que espera de la otra para hacer efectivo su trabajo”.

Gustavo valora el flujo de la “información” (no la llama comunicación), como algo que debe fluir en función de la “operación”, no de la “jerarquía”. La operación de la Empresa es algo superior a las jerarquías de quienes la dirigen. El jefe es la operación. Si no funcionan las áreas desde la operación, ninguna comunicación está siendo bien llevada. Se prefiere a las áreas productivas y sin problemas, a una excelente comunicación entre las personas que no trae resultados operativos a la empresa: rentabilidad y productividad es el jefe de la comunicación”

Quisimos hacer una aclaración respecto a lo que entendemos por flujo de la comunicación en la Empresa, pero Gustavo la redefinió según “las expectativas rentables de la Organización”.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Salvo 3) Participación de actos públicos, 12) Memorias y Balances Anuales, 14) Manual de Procedimientos y 16) Folletos y Brouchure, que son Muy útiles ; el resto de las herramientas son Poco útiles o Nada útiles.

Gustavo Busso dice que las ISO 9000/14000 son las herramientas que dan éxito a su negocio.

Los Balances son el reflejo del éxito de la Dirección y Gerentes, y los folletos/Brouchure son parte del éxito comercial de la Empresa. Y los Manuales de Procedimientos son el éxito de la Operación de la Planta Industrial.

El resto de las herramientas que les planteamos como probables, se desestiman completamente.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa Memorias y Balances Anuales. Manual de Procedimientos. Folletos y Brouchure. Cartelera de Anuncios.

Este último, lo había negado en la pregunta anterior.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 1: sí

Dice que él lo llama “Estrategia de Negocios”.

En el 2010 la Empresa inició una nueva Estrategia de Negocios que concluyo en el 2012 con la incorporación de 3 Plantas nuevas Industriales distintas, que se dedican a la producción de productos diferentes.

Esta clasificación de producción de productos por Planta es lo que ha dado éxito a la Empresa. Dividir por tipo de productos facilita que cada Planta se focalice en lo que debe hacer sin la “invasión” de miradas diferentes que perjudiquen el Negocio.

Pudimos ver que Gustavo entiende que cuanto más se subdivide geográficamente a cada Operación, más seguridad en el evite de “inconvenientes” se garantiza. Cuanta menos comunicación tengan las Plantas, más garantía de interpretación de la comunicación de sus Gerentes sin “ruidos” que le genere otras personas que no entienden el proceso de cada Planta.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Declara: 1) Página web, y 5) Reuniones de negocios con clientes y proveedores.

También menciona que la identidad la trabajan con 3) Relaciones públicas con los medios de Comunicación, pero con Medios específicos que se refieren con exclusividad al Mercado en los que ellos trabajan y promocionan con mirada comercial estas herramientas.

Para Gustavo, la Identidad de la Empresa también se traduce como “Plan de Negocios o Plan Comercial”. La Identidad de la Empresa es su Rentabilidad. Y su rentabilidad se logra con un buen Plan de Negocios que pueda ser operativizado con un buen Plan Comercial.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Ítem 2: Bastante Importante.

“El primer público que defendemos es el vecindario en el que están nuestras Plantas. Incluso casa Matriz en La Matanza. Los vecinos son nuestro primer contacto con la Comunidad a la que pertenecemos. Nuestros Productos son Químicos y cuidamos por la salud de nuestros vecinos donde hacemos nuestros químicos y pueden perjudicar su salud.” “Nuestro segundo público son las Cámaras Industriales a las que pertenecemos. Queremos ser fuertes con el resto de los miembros de la Industria. Cuantos más fuertes seamos todos juntos, mayores dividendos lograremos entre todos. Y por supuesto, nuestros Clientes y Proveedores”.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 2: La mayoría lo conocen.

Hay un reglamento interno que hacemos circular por los Gerentes. Incluye Objetivos, Generalidades, Horarios de Trabajo, horarios de descanso, Asistencia Médica, días de vacaciones, días de estudio, días de enfermedad, etc. Existe un Jefe de RRHH que es el protector y difundidor de este Reglamento. Los Gerentes son los que deben difundir estas reglas. Los Sistemas de Gestión de Calidad es otro instrumento que se divulga desde RRHH y Gerentes.

Cuando le comentamos que nos referíamos a la Misión, Visión y Valores de la Empresa nos respondió: Este reglamento es la síntesis de la misión, visión y valores.

Nota: Cuando le pedimos ver ese reglamento o poder llevarlo como documento que nos de registro o evidencia de este instrumento, Gustavo Busso nos dijo que el que tenía en su poder era el único que tenía en stock y que iba a hacer el esfuerzo por conseguirmos uno cuando nos fuéramos. Al irnos, no nos dio este material.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: “otro”: “persona a persona”.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Ítem 5: Sirve para mejorar la productividad.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 2: Frecuentemente.

Gustavo dice que él mismo se encarga de hacer las auditorías a través de unas encuestas propias que él mismo diseño y que lo hace cada vez que lo crea conveniente con la visita a algún gran cliente que merezca ser visitado por la cantidad de productos que les compra (porque les compra mucho o porque les compra poco). Y también tienen unas encuestas online que él mismo realiza por "Google". Cuando le preguntamos en qué consisten esas encuestas "Google", señala que es cuando les mande por gmail (su mail personal) alguna consulta a algún cliente que le importe saber cómo anda.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem 1: fuerza de ventas, 6) otras: RRPP. Que es ni más ni menos que "todo aquel colaborador que este en contacto con los Proveedores o Clientes"

Las herramientas para Busso no son validadas como algo que deba ser prediseñado, diagnosticado e implementado como algo que pertenece a un Plan Estratégico específico que rinda resultados medibles para la Organización.

Lo único medible para Busso son los números de la Productividad y la rentabilidad. Eso es lo que define las herramientas válidas para comunicarse con el Mercado.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: sí

Finanzas, Plantas Industriales y Comercial; se juntan con el Gte. Gral. cuando lo necesita la Dirección. La última vez fue hace 8 meses. Enero 2016, con el cambio de Gobierno. Y con anterioridad a esa fecha, en el 2009 con la crisis de la industria de ese año.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 2: No.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

No corresponde.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

Ítem 3: Ninguna de las opciones.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

A través de la editorial de la Revista especializada que representa la Cámara de la Industria a la que pertenece. No recuerda el nombre de esta revista especializada.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 2: No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1): Publicitar los productos y/o servicios de la Empresa, 2) Venta online (e-commerce, 3) Servicio de atención de postventa.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

A Clientes del ámbito específico de actuación de sus Productos: Empresas Clientes y Proveedores.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1: formulario de contacto, 2) Formulario de Venta y 3) galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 1: Sí. Pero solo para chequear información sobre nuevas incorporaciones de la gente a la Planta.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Linkedin (algunos Directores)

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Ítem: 7) otros. Ya mencionado en la pregunta 53

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 1: sí.

Hace mucho tiempo, una Empresa especializada en Publicidad. No recuerda la Empresa. Nunca más necesitaron de ella.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Ítem 1: sí

Con Julio García. Pero no con quienes eran colaboradores. Tampoco los hijos formaron parte de esa definición.

II. DATOS GENERALES - Caso LOIDI

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

“Fabricar compresores de buena calidad”.

Es muy acotado en sus respuestas el entrevistado y lo relaciona todo con los productos que fabrican. Desde un principio aclara que solo son tres en la empresa y que no desarrollan casi nada en materia de comunicación.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 4: Nunca.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 99: No contesta.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

Solo se refiere a lo externo.

“Directamente con los clientes. Internamente no tenemos nada organizado”

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Solo señala como “Muy útil” la web y portales corporativos.

Señala como Nada útiles: ninguna.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa

Cuenta con web y portales corporativos, publicidad, cartelera de anuncios, memoria y balances anuales, folletería.

Informa que desarrollarán en corto plazo redes sociales y marketing directo.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

No corresponde.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 2: La mayoría la conocen.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 cartelera, y 5 correos electrónicos.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Señala como prioritarias las siguientes:

Sirve para transmitir información

Sirve para promover cambios en conductas

Sirve para mejorar la productividad

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 4: Nunca.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem: 1 fuerza de venta, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: Sí

Acá vuelve a mencionar que son solo 3 personas en la parte “administrativa” y hacen todo entre todos.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí.

No lo aclara.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

No corresponde.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 2: No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Solo lo relacionan con el ítem 1: "Publicitar los productos y/o servicios de la empresa".

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

"Destinada directamente al consumidor, para que seleccione qué tiene que comprar"

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1 y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 2: No

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

No corresponde.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

No corresponde.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 2: No.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

No corresponde.

II. DATOS GENERALES - Caso MATTIOLI

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

La entrevista fue realizada a la encargada administrativa, junto al encargado del área de producción porque el encargado de RRHH que se había comprometido a brindarla, al momento de llegar dijo que estaba ocupado.

Si bien se mostraron predispuestos, no sabían contestar a muchas cuestiones.

Ante esta pregunta contestaron: “Crecer y mantener un buen nivel con el personal, estar dentro de las líneas del mercado. Mantenernos fieles a los productos que se hacen en cuanto a calidad, compromiso y entrega”

Por ejemplo, no sabe decirnos la página web de la empresa y cuando habla de misión solo menciona objetivos sueltos.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

En esta pregunta es cuando la primera entrevistada (encargada administrativa) se levanta y va a buscar al encargado de producción para que la ayude con algunas preguntas y aclara que siente que no puede contestar todo.

Ítem 4: Nunca.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 99: No contesta.

La comunicación externa la relacionad directamente con ventas y la comunicación interna con RRHH y con el encargado de la fábrica. Ítem 4: Recursos Humanos.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No.

Lo relaciona directamente con el crecimiento de la empresa, señala que no hubo necesidad antes, que recién ahora con el crecimiento se necesita.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

Solo lo relacionan con mandar circulares para anunciar novedades (nuevos productos) y a través dela página web.

Y a nivel interno lo relacionan con dar una comunicación a los empleados y afirman que lo hace el encargado de planta o el jefe de RRHH.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

El jefe de planta entiende la pregunta, la encargada administrativa ya se despega y dice que sobre ese tema no sabe, incluso se levanta y se va (luego regresa).

Señala como Muy útiles: notas de prensa, web y portales corporativos, marketing directo.

Señala como Nada útiles: ninguna.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa
Cuenta con web y portales corporativos, publicidad, marketing directo, cartelera de anuncios, memoria y balances anuales, folletería.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

No corresponde.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

No corresponde.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 3: Muy poco los conocen.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ítem: 1 carteleras, 3 comunicados del departamento de RRHH, y 5 correos electrónicos.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

A todas las opciones las señala como muy importantes.

Sirve para transmitir información

Sirve para promover cambios en conductas

Sirve para mejorar el clima organizacional

Sirve para crear o promover la identidad con la empresa

Sirve para mejorar la productividad

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 4: Nunca.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem: 1 fuerza de venta, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 2: No.

Aclara que cuando se hacían charlar en equipo y participaban varios sectores, pero que se dejó de hacer.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí.

Carteles, revista del rubro y siempre por compromisos con quien les vende la publicidad.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

No corresponde.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 2: No.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 2: No.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Solo lo relacionan con el ítem 1: Publicitar los productos y/o servicios de la empresa.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

Ítem 1: Publicitar los servicios y productos de la empresa.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1 y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

No utilizan redes sociales.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 2: No.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

No corresponde.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 1: Sí.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Ítem 1: Sí.

“Se hizo el mismo logo que ya estaba pero se modernizó un poco. Se le dio un aspecto tridimensional, se homogeneizaron los colores para todo. Se tomaron los colores base y después todo se hizo con eso.

Se aplica en las cajas, en formato de mail y la página web que no la hizo la misma persona pero se hizo con el mismo concepto”.

II. DATOS GENERALES - Caso METALÚRGICA AVENIDA

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Una de sus dos dueños e hija del fundador ya fallecido dice, luego de pensar un rato, que la misión es darle trabajo a la gente y la innovación constante.

En la página web figura más extensa pero es similar a lo dicho por la socia gerente.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 2: casi siempre.

Pero sólo en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías y capacitaciones. Poseían un cliente grande que les dejó de comprar y recién ahora están viendo cómo acrecentar la cartera de clientes.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 1: Siempre.

Realizan reuniones con los empleados y con delegados gremiales.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 1: Si.

La comunicación se realiza de manera personal.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 4: Recursos Humanos.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 1: Si.

Posee publicidad paga en medios de comunicación y el armado y mantenimiento de la página web contratada.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

La comunicación es informal, se da cara a cara o por mail.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como útiles a casi todas las herramientas que le mencionamos: 1 periódicos internos (para proveedores) ,2 intranet, 3 participación en actos públicos, 4 notas de prensa, 5 focus group y reuniones, 6 web y portales corporativos, 8 publicidad, 9 marketing directo, 10 marketing promocional, 11 manuela de acogida, 12 cartelera de anuncios, 13 memorias y balances, 14 manual de procedimientos, 15 programas de RSE Y 16 folletos y brouchure.

Menciona poco útil: las redes sociales. Sin embargo cuando se le solicita si puede mostrarnos alguna de las herramientas no las tiene o no las quiere mostrar y en el recorrido por la fábrica no se observa ninguna cartelera.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa
Cuenta con 1 periódicos internos, 2 intranet, 3 participación en actos públicos, 5 focus group, 6 web y portales corporativos, 8 publicidad, 9 marketing directo, 10 marketing promocional, 11 manuela de acogida, 12 cartelera de anuncios, 13 memorias y balances, 14 manual de procedimientos, 15 programas de RSE Y 16 folletos y brouchure. No piensan desarrollar redes sociales ni poseen programas de RSE.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 1: Si.

Nos comenta que los directivos recurrieron a asesoramiento externo sin embargo en la observación la fábrica no posee ni un cartel identificatorio con el nombre, según la socia gerente se cayó y aún no lo repusieron.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Utilizan la 1 página web, 2 la revista institucional, 3 relaciones públicas con los medios de comunicación y 5 las reuniones de negocio con los clientes y proveedores.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Ítem 1: Toda la importancia.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 1: Todos conocen. Pero nos comenta que no todos le dan importancia.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

1 Cartelera, 5 correo electrónico.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Primero para transmitir información, segundo para mejorar la productividad y tercero para promover cambios de conducta.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 2: frecuentemente.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico, 6 publicidad.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: Si.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Si

Tres.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 1: Si.

Menciona que el encargado es el otro socio gerente

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

Tiene experiencia en el área.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

Ninguna

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 1: Si

Web y folletos pero no pensados para la prensa.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

<p>Ítem 1: Si</p> <p>Videos y fotos pero para clientes</p>
<p>VI. MEDIOS DIGITALES</p>
<p>44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)</p> <p>1 Publicitar los productos y servicios de la empresa, 2 venta on line, 3 servicio de atención posventa, 4 comunicación interna</p>
<p>45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?</p> <p>La información publicada en el sitio web está destinada a sus clientes y proveedores.</p>
<p>50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)</p> <p>1 Formulario de contacto, 2 formulario de ventas, 3 Galería de imágenes 4 boletines 5 foros.</p> <p>Sin embargo al observar la web muchas de las aplicaciones que menciona no aparecen, por lo tanto posee un desconocimiento de la propia web.</p>
<p>53. ¿La empresa usa redes sociales?</p> <p>Ítem 2: No.</p>
<p>55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?</p> <p>No corresponde.</p>
<p>56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)</p> <p>No corresponde.</p>
<p>VII. COMUNICACIÓN VISUAL</p>
<p>61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa?</p> <p>Ítem 1: sí.</p> <p>Lo armaron ellos con el asesoramiento externo.</p>
<p>62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?</p> <p>Ítem 1: Si</p>
<p>II. DATOS GENERALES - Caso SUPRABOND</p>
<p>8. ¿Cuál es la misión de la empresa?</p>

Antes de contestar va a buscar una carpeta en donde tiene información sobre la empresa.

“Ser la empresa número 1 de empresas de ferretería de argentina”

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 1: Siempre.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

Però dice que eso también está planificado porque el “no comunicar también es un plan”.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 2 y 4: Mercadeo, RRHH.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 2: No

Aclara que tienen presupuesto pero no está calculado desde principio de año, con una partida fija asignada al área.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa.

Tienen reuniones de gerencia una vez por mes. Se plantean los temas y después cada gerente tiene la responsabilidad. El sector de Marketing tiene un director, pero funciona como un gerente.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como Muy útiles: web y portales corporativos, redes sociales, publicidad, marketing promocional y folletería.

No señala ninguna herramienta como Nada útil.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa.

Cuenta con: (5) Focus group y reuniones; (6) Web y portales corporativos; (7) Redes sociales; (8) Publicidad; (9) Marketing directo; (10) Marketing promocional; (11) Manual de acogida (inducción); (12) Cartelera de anuncios; (13) Memorias y Balances Anuales; (16) Folletería y Brochure.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

<p>17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?</p> <p>Ítem 1: Si.</p> <p>Sabe que lo han hecho, pero él no participó porque no formaba parte de la empresa aún.</p>
<p>18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:</p> <p>Ítem 1 y 5: Página web y reuniones de negocio con clientes y proveedores.</p>
<p>19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?</p> <p>Ítem 1: toda la importancia.</p>
<p>22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?</p> <p>Ítem 2: La mayoría lo conocen.</p>
<p>23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?</p> <p>Ítem 1, 2, 3, 5 cartelera, memorándum, comunicado del departamento de RRHH y correos electrónicos.</p>
<p>24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)</p> <p><i>Señala como muy importantes (1)</i></p> <p>Sirve para transmitir información</p> <p>Sirve para crear o promover la identidad con la empresa</p> <p>Sirve para mejorar el clima organizacional</p>
<p>IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING</p>
<p>29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorias o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?</p> <p>Ítem 2: Frecuentemente.</p>
<p>30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?</p> <p>Ítem: 1 fuerza de venta, 2 correspondencia, 3 página web, 4 correo electrónico, 5 contacto telefónico y 6 publicidad.</p>
<p>31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?</p> <p>Ítem 1: Sí.</p>
<p>V. COMUNICACIÓN MASIVA</p>

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí.

1 espacio en revista especializada.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ítem 98: No sabe.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

No corresponde.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 98: No sabe.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 98: No sabe.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1 y 3: "Publicitar los productos y/o servicios de la empresa" "Atención Postventa"

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

Al consumidor final.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1y 3: formulario de contacto y galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 1: Sí.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Facebook y Youtube.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Ítem 1, 2, 3, 4, 5,6: Publicidad, Catálogo, Servicio de información, Interacción y consultas, Identificación de clientes, Postventa.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 1: Sí.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Sabe que si hubo un intercambio pero no puede contar más porque él no formaba parte de la empresa en ese momento.

II. DATOS GENERALES - Caso TALLERES CROVARA

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

El dueño y fundador nos dice que la misión es la mejora continua en el diseño y armado y el buen trato con los clientes.

En su sitio web aparece: “Somos una empresa argentina con más de 50 años de experiencia orientada al profesional de construcciones mecánicas y altamente comprometida en proveer asesoramiento experto y productos de calidad en el área de corte, matizado y plegado de chapa.

La trayectoria de Talleres Crovara S.A. demuestra que su objetivo es la constante incorporación de nuevas tecnologías para satisfacer las exigencias del mercado.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 2: Casi siempre.

Pero sólo en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías y al área de sistemas.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 3: Muy rara vez.

Posee planes de crecimiento profesional con algunos empleados. Lograron certificación de normas ISO dado que se comunicó a todo el personal y se encuentra colgada la información en varias carteleras.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 2: No.

La comunicación se da cara a cara, boca a boca.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 2: Mercadeo.

Una diseñadora gráfica que actualiza el sitio es la “encargada” del área, la cual entienden como la comunicación hacia afuera, el sitio web.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 1: Sí.

Posee publicidad paga en el periódico del CIM, Banco NACIÓN y TC. Asimismo una empleada que maneja el sitio web y gana lo mismo que un administrativo.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

La comunicación es informal, se da cara a cara, en capacitaciones, cartelera, charlas en la cámara de industria y comercio, quejas que se reciben en la oficina general. No se hacen más ningún tipo de evento entre empleados porque generaba violencia. Por ejemplo la bebida en las fiestas de fin de año.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como Muy útiles: focus group y reuniones y la intranet.

Señala como útiles: periódicos internos (para proveedores), web y portales corporativos, publicidad, memorias y balances anuales, programas de RSE, folletos y brouchure.

Señala como poco útiles: la participación en actos públicos, las notas de prensa, cartelera de anuncios y el manual de procedimientos dado que son empleados de 20 años ya saben qué hacer.

Menciona nada útil: las redes sociales, el marketing directo, dado que no es ético en el caso de ellos que son proveedores de empresas más grandes de la construcción etc., y el manual de acogida.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa
Cuenta con intranet, focus group y reuniones, web y portales corporativos, cartelera de anuncios, web y portales corporativos, publicidad
No piensan desarrollar redes sociales.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 2: No

Sin embargo al observar las instalaciones nos cuenta que sí se pensó la identidad de los productos y poseen vehículos plateados con publicidad donde colocan el logo de la empresa y los colores similares al edificio.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Utilizan la página web y las reuniones de negocio con los clientes y proveedores.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Ítem 1: Toda.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 1: Todos conocen.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Carteleras. Pero sólo información de normas ISO y fechas de cumpleaños.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Primero para transmitir información, segundo para mejorar el clima organizacional y por último para mejorar la productividad.

Comenta muy serio para mejorar los aumentos de sueldo.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 3: Poco frecuente.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Página web, correo electrónico, contacto telefónico.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: Sí.

Saben todos los empleados.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna. Sólo Pergollini los mencionó en la radio porque el logo es similar al de VORTERIX.

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí.

Programa esloveno de radio pero porque pertenecen a la comunidad y ayudan.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

Tiene experiencia en el área. Es diseñadora gráfica.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

Ninguna.
<p>41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?</p> <p>Ítem 1: Sí</p> <p>Web y folletos pero no pensados para la prensa.</p>
<p>42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?</p> <p>Ítem 1: Sí.</p> <p>Pero para clientes.</p>
VI. MEDIOS DIGITALES
<p>44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)</p> <p>Publicitar los productos y servicios de la empresa, servicio de atención posventa.</p>
<p>45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?</p> <p>La información publicada en el sitio web está destinada a sus clientes.</p>
<p>50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)</p> <p>Galería de imágenes y mail.</p>
<p>53. ¿La empresa usa redes sociales?</p> <p>Ítem 2: No.</p>
<p>55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?</p> <p>No corresponde.</p>
<p>56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)</p> <p>No corresponde.</p>
VII. COMUNICACIÓN VISUAL
<p>61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa?</p> <p>Ítem 1: Si, Diseñadora Gráfica, empleada propia.</p>

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

Ítem 1: Si.

II. DATOS GENERALES - Caso WEGA

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Ante la pregunta de cuál es la misión de la empresa no la recuerda en el momento, busca y va a la página web. Señala: “cumplir con el requerimiento de los clientes dentro de los estándares de calidad en el mercado de reposición de autopartes para grandes empresas automotrices”.

En la página web aparece formulada de la siguiente manera: “Fabricar y comercializar la gama más completa de todos los filtros, bujías, lámparas y bocinas para línea automotriz liviana y pesada, maquinaria vial y agrícola, asegurando la mejora continua de nuestros procesos productivos, comerciales y administrativos y la obtención de niveles de calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional respetando el medio ambiente en el que nos desenvolvemos”. La presentada en la Web es más extensa que la expresada por el entrevistado pero coincide en el foco de la calidad.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 4: Nunca.

Llama la atención que la empresa con sus instalaciones y número de ventas, tanto en el mercado local como internacional, y por la cantidad de empleados funcione tan óptimamente sin esta planificación. De llevarse a cabo, el funcionamiento sería aún mejor.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 4: Nunca.

Tampoco existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican año a año, esa información la maneja sólo el directorio.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 1: Sí.

La comunicación interna está a cargo de Recursos Humanos y la comunicación institucional, que ellos entienden como la comunicación externa, del Departamento de Marketing, Por lo tanto, la comunicación interna que toma en cuenta la cultura corporativa es manejada por un área y la comunicación externa por otra, asimismo esta última sólo se aboca a los productos y la venta.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 2: Mercadeo.

No hay un área de comunicación pese a que la organización cuenta con seis gerencias. Damos cuenta que la comunicación no es tomada en su totalidad sino fragmentada.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem 1: Sí.

El área de marketing tiene un presupuesto anual pero el área de Recursos Humanos no dado que es parte de sus tareas.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

La comunicación es informal, se da en el almuerzo o en el café entre el dueño y algunos mandos medios.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

Señala como Muy útiles: focus group y reuniones, web y portales corporativos, marketing directo y marketing promocional.

Señala como útiles: notas de prensa, redes sociales, publicidad, manual de acogida, cartelera de anuncios, memorias y balances anuales, manual de procedimientos, programas de RSE, folletos y brochure.

Señala como poco útiles: la participación en actos públicos.

No posee ni periódicos internos ni intranet.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa

Cuenta con participación en actos públicos, notas de prensa, focus group y reuniones, web y portales corporativos, redes sociales, publicidad, marketing directo, marketing promocional, manual de acogida, cartelera de anuncios, memorias y balances anuales, manual de procedimientos, folletos y brochure.

Piensen desarrollar periódicos internos y programas de RSE. No así la intranet.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Hace años se hizo un manual corporativo con colores, estructura, organigrama y procedimientos con la apertura a la exportación.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Utilizan la página web, las relaciones públicas con los medios de comunicación y las reuniones de negocio con los clientes y proveedores. De manera formal con cena y resultados, de la cual se encarga el área de marketing.

La revista institucional y los programas de responsabilidad social empresaria no son utilizados para transmitir la identidad

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Ítem 1: Toda.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Solamente utilizan capacitaciones y para cada fecha festiva patria o día de la familia hacen un almuerzo con felicitaciones y sorteos. Además mantienen reuniones formales con delegados. No se hacen desayunos de trabajo ni se presentan resultados.

Muy rara vez se ejecutan reuniones planificadas para conocer los objetivos de cada departamento y las opiniones de los empleados. Observe en la visita a las instalaciones que hay un buzón de sugerencia bien ubicado al lado de la puerta de una sala de reuniones y sin embargo estaba vacío. Ante la indagación de son que frecuencia los empleados colocan sugerencias me responde que es nula, lo ven pero no participan.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Carteleros pero sólo sindical, comunicados del departamento de recursos humanos y correos electrónicos.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Primero para crear y promover la identidad de con empresa. Segundo para mejorar el clima organizacional, tercero para promover cambios de conducta.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 2: Frecuentemente.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Fuerza de ventas, página web, correo electrónico, contacto telefónico, publicidad.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 1: Sí.

Producción, comercio exterior y recursos humanos.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 1: Sí.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Varias, son sponsor de Rally Dakar, le pagan a un corredor y salen en Fox, tienen pauta en diario Clarín y un canal de tv zonal les pidió una nota.

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Una. Un canal de tv zonal les pidió una nota.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 1: Sí.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

Asesor técnico y vocero, tiene experiencia en el área.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

Ninguna.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 1: Sí.

Video institucional.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 1: Sí.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Publicitar los productos y servicios de la empresa, venta on line, servicio de atención posventa y comunicación interna.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

La información publicada en el sitio web está destinada a todos los públicos que quieran saber de la empresa y sus productos.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Formulario de contacto, galería de imágenes y boletines.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítem 1: Sí.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

Facebook y Twitter.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Hacer publicidad, mostrar su catálogo, dar información, interacción y consultas, identificar clientes, servicio de posventa.

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa?

Ítem 1: No.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

No corresponde.

II. DATOS GENERALES - Caso ZETRONIC S.A.

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Daniel Grant se presenta como Gerente Principal de la Empresa desde el inicio de las conversaciones telefónicas para lograr la entrevista, pero muta a Presidente cuando la iniciamos.

Desde este lugar de Presidente, Daniel piensa unos instantes, me pregunta si me refiero al objetivo que dio vida a la Empresa en el 96. Vuelvo a preguntar sobre la misión y me responde: “Fabricar y desarrollar circuitos electrónicos de alta calidad y de todo tipo. Fundamentalmente para el Mercado Automotriz”.

La página web certifica que “Objetivo” es la palabra que define su origen y posterior evolución. No la mueven la Misión, Visión y/o valores.

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

Ítem 2: Casi siempre.

Daniel Alfredo Grant es el creador de la Empresa en 1996. Como Ingeniero Electrónico inicio sus actividades Profesionales como Consultor/Asesor especialista en Empresas que desarrollaban plaquetas electrónicas. Al poco tiempo, inicia su Empresa con el desarrollo propio de circuitos electrónicos para mecánica de automóviles con GNC.

En este Contexto, Daniel entiende que su “Planificación Estratégica Corporativa (de una Empresa muy chica con menos de 20 empleados de inicio) debía focalizarse en el desarrollo de nuevos Productos de ingeniería eléctrica para la mecánica automotriz que solucione necesidades de distinción de fallas del motor de manera rápida y precisa (no cambiar piezas que no deben cambiarse)”.

Daniel entiende que Planificación Estratégica se refiere a “Planificación de la actividad del Laboratorio de Zetronic con Nuevos Productos para el Segmento de mecánica automotor. O sea, Planificación de Nuevos Productos, de acuerdo a lo que el Cliente Mecánico necesita”.

No cree que con una Empresa de 30 personas (Recepcionista, Administración, Laboratorio y Logística/Despacho), necesite otro tipo de Planificación Estratégica Corporativa.

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

Ítem 1: Siempre.

“Al ser tan pocos, siempre estamos en contacto y alineados con los objetivos de la Empresa de cada año”.

En línea con la respuesta de la pregunta anterior, no hay Plan pero se comunica “cara a cara” cada objetivo de desarrollo que se plantea la Presidencia.

Gerente y Presidente, son lo mismo para Daniel. Teniendo en cuenta que él “opera” como Gerente de todas las áreas.

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

Ítem 1: Sí.

Él mismo. Si se entiende como “Responsable de Comunicación o Departamento de Comunicaciones” a quien “divulga las políticas y objetivos de la Empresa tanto dentro como afuera de la Empresa, cuando un empleado o Cliente desea conocer sobre nosotros. O cuando nos presentamos en un Congreso, Evento especializado o Feria de novedades en la mecánica automotor”.

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

Ítem 5: Otra.

Daniel Grant en persona.

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Ítem: 1: Sí.

El Recurso económico que Daniel necesita para divulgar o difundir las novedades de la Empresa son los honorarios como Gerente y Dividendos del Negocio: “El recurso Humano, soy yo”.

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

Presidente - Empleados.

Empleados - Presidente.

Presidente - Empleados - Clientes.

Clientes - Empleados - Presidente.

Presidente - Clientes.

Clientes - Presidente.

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

La mayoría de las herramientas son (4) Nada útiles.

Se destacan como (1) Muy Útiles: Notas de Prensa, Marketing Directo y Marketing Promocional.

Cuando se le consulta sobre la importancia para Zetronica que le otorga resultados concretos las herramientas (1) y (2) no utiliza ninguna. Pero Daniel entiende que pueden ser útiles en algún momento de la Organización: cuando el crecimiento lo justifique, hoy no son necesarios.

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa

Nuevamente marca como (1) Ya tiene, los ítems (1) y (2) de la pregunta anterior. Salvo (8) Publicidad que dice que está trabajando ahora para lanzar más adelante con una Consultora.

De los que (1) “Ya tiene”: (16) Folletos y Brouchure y (7) Redes Sociales; dice que no le da muchos resultados. (6) Web y portales corporativos, es útil dependiendo del uso que le dan sus clientes. Para la venta sirve, pero para divulgar los objetivos de la Empresa no tanto.

Lo llamativo respecto de lo que valora en la pregunta anterior como “útil” pero “No posee ni desarrollará a corto y mediano Plazo”, nos llama la atención que (5) Focus Group y reuniones no forme parte del mismo bloque de “próximos pasos” como sí lo es (8) Publicidad.

Su respuesta es “No tengo diagramada una agenda de Focus Group con Empleados y Clientes y reuniones con estos dos grupos claves de mi Empresa. Pero lo hago cada vez que veo que es necesario hacerlo con ambos. Entiendo que el FG lo hago de manera natural sin necesidad de los formatos que propone ese modelo”.

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

Ítem 1: Sí.

Lo pensó Daniel cuando inició la Empresa y la continua hasta hoy. La identidad de la Empresa es la identidad de Daniel que se refleja en los valores que Daniel sostiene como “objetivos” a alcanzar para la Empresa y sus clientes.

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

Ítem (1) Página Web.

Ítem (3) Relaciones Públicas con los Medios de Comunicación. En este punto se refiere a los encuentros que Daniel tiene con los medios especializados del rubro/segmento industrial al que pertenece, cuando se le es requerida una entrevista o consulta específica, o cuando participa de Congresos y Eventos del rubro al que pertenece.

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

Ítem 1: Toda la importancia.

Para Daniel, “Públicos” son los Clientes y, agrega luego, Proveedores. Y la imagen de la Empresa la representa él y sus empleados. Por eso le da mucha importancia a las conversaciones que tiene con sus empleados para cuidar la relación con los clientes y Proveedores.

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

Ítem 2: La mayoría conoce.

Nuevamente retomamos el Concepto de “Objetivos” de la Empresa como “misión, visión y valores”. Salvo algunos pocos empleados que aún no se comprometieron con el Proyecto.

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

Ninguno de los mecanismos formales que plantea la forma. (6) otros; “cara a cara”.

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale el más importante)

Ítem 5: Sirve para mejorar la productividad.

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

Ítem 3: Poco frecuente.

La auditoría la hace Daniel personalmente, cuando lo cree conveniente según su percepción con la calidad de servicio con Clientes. No es habitual.

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

Ítem 3: Página web

Ítem 4: correo electrónico.

En la página web tiene el ícono de Facebook como alternativa de novedades y contacto, pero no es muy valioso.

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

Ítem 99: No contesta.

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

Ítem 1: Sí.

1 gráfica publicitaria en revista especializada.

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

Ninguna.

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

Ítem 2: No.

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

No corresponde.

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

Ninguna.

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

Ítem 1: Sí.

Folletos y Brouchure. Y videos institucionales en la página web.

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

Ítem 1: Sí.

Las mencionadas en la pregunta anterior.

Videos de Daniel Grant en un lanzamiento de un nuevo Producto. Del laboratorio y una entrevista en su oficina sobre la historia de la Empresa. Son 3 de una duración de no más de 3 minutos cada uno.

VI. MEDIOS DIGITALES

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1,2 y 3: Publicitar los productos y/o servicios de la Empresa, Venta online (E-commerce) y Servicio de atención de postventa.

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

A Clientes.

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

Ítem 1, 2 y 3: formulario de contacto, formularios de venta y galería de imágenes.

53. ¿La empresa usa redes sociales?

Ítems 1: Sí.

Pero no reconoce que las redes sociales le sean de utilidad. El cara a cara prima en su contacto con los clientes y proveedores.

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

(1)Facebook, (2) Twitter, (3) Instagram.

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

Ítem 1): Publicidad, 2) Catálogo, 3) Servicios de Información, 4) Interacción y Consultas, 5) Identificación de clientes, 6) Postventa

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

Ítem 2: No.

Lo hizo Daniel solo.

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

No corresponde.

2.18. Conclusiones

La comunicación organizacional es un proceso tan vital en la empresa como la administración, la producción o la venta misma, y por lo tanto es una función que no debe descansar en algunos medios técnicos publicitarios. Por el contrario, debe ser un proceso gestionado y comprendido sobre la base de un conjunto de elementos sinérgicos y convergentes (Van Riel, 2012).

De esta manera, la gestión de la comunicación organizacional, no radica en establecer un plan de comunicación con objetivos particulares sino, más bien, establecer un modelo estratégico que propicie la generación de acciones de comunicación tendientes a la concreción de objetivos globales (Scheinsohn, 2011). Implica atender a todas las dimensiones de la actuación organizacional sin atar la mirada a una perspectiva particular de una acción táctica determinada.

Por tal motivo, la presente investigación buscó establecer una primera aproximación al estado de las políticas de comunicación del sector empresarial del partido de La Matanza, sistematizando y evaluando las experiencias y prácticas de relación con los públicos de las organizaciones para avanzar en un posible modelo de gestión de la comunicación que sirva de referencia a profesionales y docentes.

Este estudio se propuso realizar un análisis del flujo de la información, por lo que para esa exploración primero se indagó la acción comunicativa: quién informa; naturaleza y marco de la información (oficial y controlada, rumores, medios que se utilizan); cuándo se informa (información regular o esporádica); y por último, si esta información interna precede a la externa.

La segunda etapa de este análisis fue la relación con los resultados, es decir: cuáles son las expectativas de los empleados en materia de información (temáticas de interés, objeto de la información); y por último, nivel de conocimiento de la empresa por parte del personal (cómo ha adquirido ese conocimiento).

Los datos obtenidos en la presente permitieron determinar ciertas generalidades que aparecen como comunes en las prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por las Pymes emplazadas en el partido bonaerense de La Matanza que, dentro del marco teórico seleccionado, pueden caracterizarse como debilidades.

El relevamiento realizado señala que estas debilidades aparecen tanto a un nivel estratégico general como en el nivel táctico de implementación. Tal cuestión se explica a partir de la ausencia de la sinergia que ambos niveles deben generar: no hay éxito en la implementación de las acciones tácticas sin un marco estratégico acertado que las englobe; como tampoco hay éxito en la estrategia sin el consecuente éxito en las acciones tácticas.

Así, en primera instancia es posible sostener, en base a los datos obtenidos, que:

- El hecho de que no exista ninguna política que regule los procesos comunicativos dentro de las empresas, crea una inexistente formalización de los mismos.
- La comunicación no es vista por los entrevistados como una dimensión global al servicio del funcionamiento de la empresa. Esto genera la ausencia de políticas de comunicación globales que podrían establecer una relación operativa y funcional tendiente a alcanzar los objetivos que cada empresa quiere alcanzar.
- Se observa la primacía de la comunicación descendente, debido a que tradicionalmente este flujo de comunicación era el predominante en la mayor parte de las empresas. Esta forma de comunicación organizacional es propia de un modelo empresarial piramidal y jerárquico. Se basa en una división clara entre el “pensar” de la cima y el “hacer” de la base. La comunicación tiende, dentro de este modelo, a centrarse en una lógica de “orden y control” en el que las directivas que se implanten poseen un peso de mayor consideración que las interacciones horizontales entre pares.
- En relación con lo anterior, es notorio un exceso de confianza depositada en los “*procesos naturales de comunicación*”. Según esta perspectiva, subrayada por la dimensión de las empresas analizadas, no es necesario plantear políticas de comunicación internas ya que el número de miembros facilita los contactos directos cara a cara. Sin embargo, tal concepción acentúa el descuido de la comunicación horizontal entre los trabajadores en la medida que no se propician mecanismos intencionales y formales para la integración de los sectores.
- Existe una falta de involucramiento por parte de los directivos en el proceso comunicacional lo que provoca que la comunicación no se impulse de manera efectiva en la empresa. Este problema suele tener su origen en la ausencia de competencias comunicativas, tanto de los mandos, como del resto de trabajadores. Esto evidencia que no existe en las empresas observadas una diferenciación para formas de comunicación profesionalizada.
- Asimismo se determina el predominio del nivel táctico por sobre la visión estratégica de la comunicación en la excesiva confianza que se deposita en los medios, tanto electrónicos como en papel, lo que otorga mayor importancia a los mensajes que a la estrategia de comunicación en sí.
- La ausencia de políticas formales de comunicación vuelve más lento al proceso comunicacional en la medida que no se optimizan los flujos de información; cuantos más intermediarios existan en la transmisión de los mensajes, más interrupciones y bloqueos en el mismo se propician.

- En la relación con los públicos por fuera de la organización, la dimensión comunicativa de las empresas analizadas aparece reducida al plano de la publicidad y la relación directa con dos públicos privilegiados: los clientes y los proveedores.
- La decisión de incluir los medios sociales digitales en las acciones de comunicación llevada a cabo por las empresas es una tendencia en alza y si bien los entrevistados manifiestan interés por ellas, todavía existen empresas reacias a considerar el papel importante de éstas en la comunicación llevada a cabo por la organización.
- Por último, todo lo anteriormente mencionado redundaba en la falta de coherencia, homogeneidad e integración existente entre los diferentes canales de comunicación empresas.

En relación al objetivo *instar al análisis de las experiencias y prácticas de relación con los públicos de las empresas estudiadas a fin de profundizar en el grado de impacto estratégico y estructural que las mismas despliegan en el interior de la organización*, se determinó que la mayoría de las empresas estudiadas no comprenden cabalmente que los procesos de comunicación organizacional se encuentran orientados a la generación de vínculos estables y positivos con los diferentes públicos. Si bien en su accionar cotidiano, las organizaciones entran en relación con un número determinado de individuos, no siempre establecen una relación determinada a partir ciertos intereses particulares, ya que las organizaciones no tienen un solo público al cual comunicar sino que tienen tantos públicos como intereses generen en aquellos que entran en relación con ellas.

Respecto del objetivo *describir y comparar las diferentes prácticas de comunicación realizadas por las organizaciones a partir de las lógicas de comunicación que las sustentan*, se estableció que el hecho de que no exista ninguna política que regule los procesos comunicativos dentro de las empresas, crea una inexistente formalización de los mismos. Sobre *los modos de relación con los públicos que se proponen o generan a partir de la implementación de las diferentes propuestas de comunicación y el sentido conversacional que cada organización genera en el marco de la relación de comunicación que cada una propone*, se estipuló que la primacía de la comunicación descendente en las empresas, debido a que tradicionalmente este flujo de comunicación era el predominante en la mayor parte de las empresas y que el exceso de confianza depositada en los “*procesos naturales de comunicación*”, provoca el descuido por formas de comunicación horizontal entre los trabajadores.

Esto provoca que los canales comunicativos se utilicen de forma incorrecta, ya que en muchas ocasiones se emplea un determinado canal o herramienta de comunicación inapropiadas o con poca eficacia para el público objetivo al que se dirige. Este problema de

la incorrecta utilización de las herramientas de comunicación, también ha sido relacionado con la dificultad ante la que se encuentran los directivos, de identificar y clasificar los diferentes tipos de público objetivo.

Debido a este descuido, surge en las empresas una confusión en cuanto a la gestión de la misma. Asimismo, no se detectan acciones para atender los procesos de comunicación informal sobre todo en contextos de cambio dentro de la empresa, porque los rumores pueden afectar negativamente en la productividad de la empresa.

Por su parte, la excesiva confianza que se deposita en los medios, tanto electrónicos como en papel, otorga mayor importancia a los mensajes que a la estrategia de comunicación en sí. El proceso comunicacional se vuelve, además, más lento cuantos más intermediarios existan en la transmisión de los mensajes, algo que crea interrupciones y bloqueos en el mismo.

Las propuestas de comunicación dentro de los medios sociales digitales no se orientan a generar acciones de conversación con diferentes públicos ni a crear comunidad e torno a la marca. Existe una desconfianza por falta de control que supone el intercambio de opiniones libres en las redes sociales donde el feedback no siempre es favorable y una relativa valoración de su utilidad en términos “publicitarios” o de eficacia comercial.

Por último, existe falta de coherencia, homogeneidad e integración entre los diferentes canales de comunicación interna de las empresas.

Sobre el objetivo que buscó *sistematizar los modelos de identidad corporativa que se construyen a partir de las diferentes prácticas de comunicación organizacional*, es importante que una empresa, no importa su tamaño, invierta recursos en diseñar su imagen corporativa porque como ya fuera dicho, el éxito de un proyecto empresarial también se logra utilizando estrategias y herramientas de comunicación. La identidad corporativa nos lleva a la imagen corporativa y gran parte de las empresas analizadas han reducido la imagen corporativa solo a la parte gráfica.

En cuanto al objetivo que buscaba *caracterizar el rol del comunicador en el contexto organizacional y su adecuación a la dinámica impuesta por la experiencia*, se determinó la necesidad romper con los modelos de intervención vigentes referidos a los modelos de “servicios expertos” y “médico-paciente” para pasar a una mirada global que ligue a las políticas de comunicación con las políticas directrices de la organización generando un todo indivisible. Tal como se muestra en los resultados, estos modelos tradicionales aún están vigentes en las empresas estudiadas, en las que los jerárquicos entrevistados dieron cuenta de la contratación de expertos externos a la organización (diseñadores gráficos y

desarrolladores web, por ejemplo) para resolver cuestiones puntuales solo en un momento determinado.

El escaso involucramiento por parte de los directivos en el proceso comunicacional, provoca que la comunicación no se impulse de forma correcta en la empresa ni se asignen los recursos apropiados. Por lo tanto, no se establecen prioridades para formas de comunicación profesionalizada, porque se tiende a creer que cualquier persona es totalmente capaz de gestionar la comunicación de una empresa, lo que promueve el intrusismo profesional.

Acerca de la hipótesis de la investigación

En relación a la hipótesis de la presente investigación, los datos obtenidos permiten sostener lo siguiente:

- Las acciones de comunicación de las Pymes emplazadas en el partido bonaerense de La Matanza se centran en acciones de publicidad y venta y privilegian a dos públicos prioritarios definidos en términos generales como clientes o proveedores.
- No se consideran cuestiones referidas al posicionamiento de marca en la medida que no se establecen políticas de relación sostenible con públicos más allá de los dos mencionados en el punto anterior.
- La comunicación se orienta a determinadas acciones puntuales del orden táctico por lo que se inserta en una visión reduccionista e instrumental ajena a la totalidad de los procesos empresariales y por fuera de una concepción estratégica.

En resumen, se ha corroborado la hipótesis que planteaba que *en las organizaciones asociadas a la CICM, estudiada en la presente investigación, la estrategia de comunicación es considerada como parte de las acciones de publicidad, venta y de posicionamiento de marca, lo que genera una visión reduccionista de la estrategia competitiva de negocio y se la considera ajena a la totalidad de los procesos empresariales. Por lo que la visión instrumental de los procesos comunicación en las organizaciones, parcializa la implementación de las herramientas y estructura las acciones de comunicación sin tomar en cuenta la totalidad necesaria implícita en una concepción estratégica de la comunicación organizacional.*

Entonces, tras la lectura del análisis, se obtienen conclusiones bien diferenciadas:

- La imprescindible elaboración de un plan de comunicación que haga frente a la situación que atraviesa la empresa y la cambie.
- También es necesario que las empresas se adapten, tanto a las nuevas formas de comunicación (bidireccional e incluso omnidireccional), como a las nuevas herramientas comunicativas que permitan la interacción efectiva con sus públicos.

- Además, es imprescindible la elaboración de un plan de comunicación que haga frente a las situaciones que atraviesan las empresas y acompañe los procesos de cambio que puedan surgir.

- La necesidad de exigir a las empresas de que doten a sus gabinetes de comunicación, de profesionales del campo de la comunicación para que conduzcan la comunicación interna de la empresa.

- Las empresas deben establecer una serie de indicadores que controlen los resultados obtenidos tras la implantación del plan de comunicación en la empresa.

- Pese a la necesidad latente de incorporar la comunicación como activo estratégico en todas las empresas, tras la exploración de los datos, se determinó que las Pymes comienzan a tener en cuenta la importancia de la comunicación organizacional, muy recientemente y de forma pausada.

- Las redes sociales son canales de comunicación que obligan a adaptarse a la irrupción de las nuevas tecnologías. Definitivamente, el modelo de comunicación bidireccional no será sustitutivo del modelo tradicional de comunicación de masas, sino complementario. No obstante, prever las consecuencias de no incorporar este canal de comunicación en aquellas empresas reacias a hacerlo no es fácil, pues dependerá del tipo de empresa, sector, cliente, entre otros factores. Por otro lado, la relevancia y eficacia de las mismas irán incrementándose a medida que las nuevas generaciones vayan ocupando un papel de mayor responsabilidad en la sociedad y en la economía.

Por lo tanto, a partir de este escenario comunicativo, se plantea la posibilidad de llevar a cabo en un futuro nuevas investigaciones que amplíen el relevamiento de las dimensiones de comunicación organizacional que se observan como ausentes en el sector empresarial analizado.

Dentro de la profundización analítica en las futuras investigaciones es posible incluir:

- El perfil profesional de los actores involucrados en la dirección de la comunicación organizacional.

- Los efectos de la buena gestión de la comunicación interna.

- La implementación de políticas de comunicación de crisis.

- El posicionamiento de marca y la planificación de la imagen corporativa.

- Las acciones de comunicación en medios digitales.

-Las políticas de conversación con múltiples públicos más allá de los clientes o proveedores.

Finalmente, las organizaciones y las empresas se componen de personas y el denominador común que aglutina a éstas es la comunicación, que además le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas, tanto individuales como colectivas. Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir; y sin éstas, la empresa no podría alcanzar sus objetivos y a pesar de su importancia y los avances que se han producido, “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (Libaert, 2008: 26).

Anexos

Anexo A - Modelo de instrumento de recolección de datos

Encuesta NIVEL JERARQUICO Nº

Nombre del entrevistador: _____

Fecha de entrevista: _____

Objetivo:

Los datos proporcionados son para el desarrollo de la investigación *Políticas de Comunicación en las organizaciones de sector empresarial del partido de la Matanza. Una aproximación desde los modos de relación con sus diferentes públicos*. CyTMA 2 C2 HUM019, cuya unidad ejecutora es el Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Las Matanza.

El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico con el fin de tomar datos de relevancia para el estudio de procesos de comunicación estratégica dentro de las empresas Pymes del partido de La Matanza.

I. DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. Posición dentro de la empresa del entrevistado: _____

2. Nivel Académico:

(1) Primario (2) Secundario (3) Terciario (4) Universitario (5) Otro

3. Antigüedad en la empresa:

(1) Más de 10 años (2) Más de 5 años (3) de 1 a 5 años

4. Departamento o sector al que pertenece:

(1) Administrativo (2) Finanzas (3) Ventas (4) Logístico (5) RRHH (6) Comunicaciones

(7) Otro _____

5. Actividad de la empresa

6. Número de empleados en la organización

(1) Más de 300 (2) De 100 a 299 (3) Menos de 100

7. Página Web de la empresa

II. DATOS GENERALES

8. ¿Cuál es la misión de la empresa?

(98) No sabe (99) No contesta

9. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo plazo?

(1) Siempre (2) Casi siempre (3) Muy rara vez (4) Nunca (98) No sabe (99) No contesta

10. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados los objetivos que se planifican cada año?

(1) Siempre (2) Casi siempre (3) Muy rara vez (4) Nunca (98) No sabe (99) No contesta

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

(1) Si (2) No (pasa a pregunta 13) (98) No sabe (99) No contesta

12. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?

(1) Comunicación (2) Mercadeo (3) Relaciones Públicas (4) Recursos Humanos (5) Otra

(98) No sabe (99) No contesta

13. ¿Tiene asignada la Comunicación la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

(1) Si (2) No Explique en ambos casos

(98) No sabe (99) No contesta

14. Explique cómo se da el flujo de comunicación en su empresa

(98) No sabe

(99) No contesta

15. Evalúe el grado de utilidad de las siguientes herramientas, para el éxito de su negocio.

	Muy útiles (1)	Útiles (2)	Poco útiles (3)	Nada útiles (4)	No sabe (98)	No contesta (99)
(1) Periódicos internos						
(2) Intranet						
(3) Participación en actos públicos						
(4) Notas de prensa						
(5) Focus group y reuniones						
(6) Web y portales corporativos						
(7) Redes sociales						
(8) Publicidad						
(9) Marketing directo						
(10) Marketing promocional						
(11) Manual de acogida (inducción)						
(12) Cartelera de de anuncios						
(13) Memorias y Balances Anuales						
(14) Manual de procedimientos						
(15) Programas de RSE						
(16) Folletos y Brouchure						

16. Con cuáles de las anteriores herramientas de comunicación, cuenta su empresa o tiene planificado desarrollar en el futuro:

	Ya tiene (1)	Desarrollará a corto o mediano plazo (2)	No sabe (98)	No contesta (99)
(1) Periódicos internos				
(2) Intranet				
(3) Participación en actos públicos				

(4)Notas de prensa				
(5)Focus group y reuniones				
(6)Web y portales corporativos				
(7)Redes sociales				
(8)Publicidad				
(9)Marketing directo				
(10)Marketing promocional				
(11)Manual de acogida (inducción)				
(12)Cartelera de de anuncios				
(13)Memorias y Balances Anuales				
(14)Manual de procedimientos				
(15) Programas de RSE				
(16)Folletos y Brouchure				

III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

17. ¿Ha realizado su empresa una planificación estratégica de identidad corporativa?

(1)Si (2) No (Pasa a pregunta número 20)

Explique en ambos casos

(98) No sabe

(99) No contesta

18. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:

(1) Página web

(2) Revista institucional

(3) Relaciones públicas con los medios de comunicación

(4) Responsabilidad Social Empresarial

(5) Reuniones de negocio con clientes y proveedores

(98) No sabe (99) No contesta

19. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?

(1) Toda la importancia (2) Bastante importancia (3) Poca importancia (4) Ninguna importancia

(98) No sabe (99) No contesta

20. ¿Cómo promueve su empresa la identidad corporativa entre los miembros de la organización?

(1) Desayunos de trabajo (2) Capacitaciones (3) Presentando Resultados

(4) Otros _____

(98) No sabe (99) No contesta

21. ¿Existen en su organización reuniones planificadas para conocer los objetivos que cada departamento tiene y donde cada empleado puede exponer sus opiniones?

(1)Siempre (2)De vez en cuando (3)Muy rara vez (4)Nunca

(98) No sabe (99) No contesta

22. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?

(1)Todos conocen (2)La mayoría conoce (3)Muy pocos conocen (4) No se conoce

(98) No sabe (99) No contesta

23. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?

(1)Carteleras (2)Memorándum oficiales (3)Comunicados del departamento de Recursos Humanos (4)Intranet (5) Correos electrónicos (6) Otros

(98) No sabe (99) No contesta

24. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación interna en la empresa? (señale 3 en orden de importancia, tomando en cuenta que 1 es el más importante)

(1)Sirve para transmitir información	<input type="checkbox"/>
(2)Sirve para promover cambios en conductas	<input type="checkbox"/>
(3)Sirve para mejorar el clima organizacional	<input type="checkbox"/>
(4)Sirve para crear o promover la identidad con la empresa	<input type="checkbox"/>
(5) Sirve para mejorar la productividad	<input type="checkbox"/>

(6) Otros _____

(98) No sabe (99) No contesta

25. ¿Ha estado la empresa en situación de crisis en la cual ha tenido que dar explicaciones de sus actos a la sociedad?

(1)Si (2) No (Pasa a pregunta número 27) (98) No sabe (99) No contesta

26. ¿Qué tipo de crisis ha experimentado su empresa?

(1)Crisis Financiera (2)Crisis Legal (3)Crisis de mercado (4) Crisis externa

(98) No sabe (99) No contesta

27. ¿Existe en su empresa un plan para el manejo de crisis?

(1) Si (2) No (Pasa a pregunta 29)

(98) No sabe (99) No contesta

28. ¿Cómo se da a conocer a los empleados el plan de manejo de crisis?

(1) Capacitaciones (2) Simulacros (3) Carteleras (4) Otros _____

(98) No sabe (99) No contesta

IV. COMUNICACIÓN DE MARKETING

29. ¿Realiza su empresa estudios de mercado tales como auditorías o investigaciones para conocer el nivel de servicio que se brinda?

(1) Muy frecuentemente (2) Frecuentemente (3) Poco frecuente (4) Nunca

(98) No sabe (99) No contesta

30. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para comunicarse con el mercado?

(1) Fuerza de ventas (2) Correspondencia (3) Página Web (4) Correo electrónico

(5) Contacto telefónico (5) Publicidad (6) Otras

(98) No sabe (99) No contesta

31. ¿Participan las áreas que no son de mercado en la comunicación mercadológica?

(1) Si (2) No (pasa a pregunta 33)

(98) No sabe (99) No contesta

32. ¿Cuáles áreas y de qué manera participan?

V. COMUNICACIÓN MASIVA

33. Su empresa ¿contrató espacios publicitarios en medios de comunicación en los últimos doce meses?

(1) Si ¿Cuántos? _____

(2) No

(98) No sabe (99) No contesta

34. ¿Cuántas apariciones en medios de comunicación tuvo su empresa en los últimos doce meses, sin contar los espacios publicitarios pagos?

(98) No sabe (99) No contesta

35. ¿Posee un área o encargado interno para la relación de su empresa con el periodismo y los medios?

(1) Si (2) No (pasa a pregunta 38) (98) No sabe (99) No contesta

36. ¿Cuáles son sus tareas?

37. En cuanto a las competencias de la/s persona/s encargada de esa tarea.

(1) Tiene formación académica específica

(2) Tiene experiencia anterior en el área

(3) Ninguna de las opciones

(98) No sabe (99) No contesta

38. ¿Conoce los medios de comunicación y periodistas dedicados a las noticias relativas al rubro de producción o servicio de su empresa?

(1) Si (2) No (98) No sabe (99) No contesta

39. ¿Posee su empresa una agenda de contactos de periodistas y medios de comunicación potencialmente interesados por su tarea?

(1) Si (2) No (98) No sabe (99) No contesta

40. ¿Qué tipo de actividades, actos o ceremonias realiza con el fin posterior de lograr que su empresa alcance apariciones en los medios de comunicación?

41. ¿Posee su empresa algún material pre-redactado (sea texto, video o material sonoro) donde se describa la actividad de su empresa destinado a los periodistas y los medios de comunicación?

(1) Si ¿Cuál? _____

(2) No

(98) No sabe (99) No contesta

42. ¿Cuenta su empresa con un banco de fotografías e imágenes de video de su actividad para responder específicamente a pedidos de periodistas y medios de comunicación?

(1) Si ¿Cuál? _____

(2) No

(98) No sabe (99) No contesta

VI. MEDIOS DIGITALES

43. El sitio web de la empresa ¿tiene dominio propio?

(1) SI (2) NO (98) No sabe (99) No contesta

44. ¿Cuáles son los objetivos del sitio web de la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

(1) Publicitar los productos y/o servicios de la empresa

(2) Venta online (E-commerce)

(3) Servicio de atención de postventa

(4) Comunicación Interna (intranet)

(5) Otros (especificar) _____

(98) No sabe (99) No contesta

45. ¿A quién está destinada la información publicada en el sitio web de la empresa?

46. ¿Con qué frecuencia se actualiza el sitio web de la empresa?

(1) Ocasionalmente, solo cuando hay novedades

(2) Periódicamente, según un plazo preestablecido

(3) No se actualiza **(pasa a pregunta 50)**

(98) No sabe (99) No contesta

47. ¿Quién actualiza y mantiene el sitio web de la empresa?

(1) Personal propio de la empresa

(2) Personal especializado de consultoría **(pasa a pregunta 50)**

(98) No sabe (99) No contesta

48. ¿Tiene otro cargo además de administrar el sitio?

(1) Si (2) No (pasa a la pregunta 50) (98) No sabe (99) No contesta

49. ¿A qué sector pertenece?

(98) No sabe (99) No contesta

50. ¿Con cuáles de las siguientes aplicaciones cuenta el sitio web? (puede seleccionar más de una opción)

(1)Formulario de contacto

(2)Formularios de venta

(3)Galería de imágenes

(4)Boletines

(5)Foros

(6)Otros (especificar)

(98) No sabe (99) No contesta

51. ¿Cuenta con soporte para comercialización *online*?

(1)Si (2)No (pasa a la pregunta 53) (98) No sabe (99) No contesta

52. ¿Qué sistema de pago online utiliza?

(98) No sabe (99) No contesta

53. ¿La empresa usa redes sociales?

(1)Si (2) No (pasa a pregunta 61) (98) No sabe (99) No contesta

54. ¿Están los perfiles en redes sociales integrados o re direccionados al sitio Web?'

(1)Si (2) No (98) No sabe (99) No contesta

55. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utiliza la empresa?

(1)Facebook

(2)Twitter

(3)Instagram

(4)Linkedin

(5)Pinterest

(6)Google +

(98) No sabe (99) No contesta

56. ¿Qué objetivos tiene la empresa en las redes? (Puede seleccionar más de uno)

- (1) Publicidad
- (2) Catálogo
- (3) Servicio de información
- (4) Interacción y consultas
- (5) Identificación de clientes
- (6) Postventa
- (7) Otro _____
- (98) No sabe (99) No contesta

57. ¿Con qué frecuencia se publican contenidos?

- (1) Diario
- (2) Semanal
- (3) Mensual
- (4) Ocasionalmente
- (5) No pautado
- (98) No sabe (99) No contesta

58. ¿Quién actualiza el contenido?

- (1) Personal especializado de consultoría (pasa a pregunta 61)
- (2) Personal propio de la empresa
- (98) No sabe (99) No contesta

59. ¿Tiene otro cargo en la empresa además de administrar las Redes?

- (1) Si (2) No (pasa a la pregunta 61) (98) No sabe (99) No contesta

60. ¿A qué sector pertenece?

-
- (98) No sabe (99) No contesta

VII. COMUNICACIÓN VISUAL

61. ¿Contrató personal especializado para diseñar el logotipo e isotipo de la empresa”?

- (1) Si Especifique profesionales

- (2) No (pasa a la pregunta 64)

(98) No sabe (99) No contesta

62. ¿Hubo intercambio entre el personal de la firma y los profesionales contratados durante el proceso creativo?

(1)Si (2)No (98) No sabe (99) No contesta

63. ¿Qué tipo de análisis y estrategias se plantearon para diseñar la marca?

(98) No sabe (99)

No contesta

64. ¿Qué tipo de soporte se utiliza para la comunicación interna? y ¿para la externa?

- (1) Manual corporativo
- (2) Folletos
- (3) Intranet
- (4) Web
- (5) redes sociales

(6) papelería institucional: papel carta, sobre, tarjetería, carpetas, etc.

(7) publicidades en medios gráficos, radiales o televisivos

(8) comunicación visual lograda a través de los elementos gráficos aplicados en la Arquitectura

(98) No sabe (99) No contesta

65. ¿Los diseños digitales y sobre soporte papel mantienen una coherencia visual?

(1)Si (2)No (98) No sabe (99) No contesta

66. ¿Para qué público está diseñada cada pieza gráfica comunicativa, sea este digital o en otro soporte?

(98) No sabe (99) No contesta

67. Finalmente ¿Cuáles considera Usted que son los problemas de comunicación que hay en la empresa?

(98) No sabe (99) No contesta

68. Hay algún comentario adicional que Usted quiere agregar

Muchas gracias por responder.

Anexo B - Modelo de instrumento de recolección de datos



Universidad Nacional de La Matanza

Encuesta INFORMANTE CLAVE Nº

Nombre del entrevistador: _____

Fecha de entrevista: _____

Objetivo:

Los datos proporcionados son para el desarrollo de la investigación *Políticas de Comunicación en las organizaciones de sector empresarial del partido de la Matanza. Una aproximación desde los modos de relación con sus diferentes públicos*. CyTMA 2 C2 HUM019, cuya unidad ejecutora es el Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Las Matanza.

El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico con el fin de tomar datos de relevancia para el estudio de procesos de comunicación estratégica dentro de las empresas Pymes del partido de La Matanza.

La empresa ha autorizado la realización de este trabajo de campo y Usted ha sido elegido aleatoriamente para participar en él y facilitar información muy valiosa para este proyecto académico. Su respuesta es totalmente confidencial, por lo que se pide total sinceridad en sus respuestas.

Lea con atención el cuestionario y complete cada una de las preguntas que aquí se le hacen.

I. Datos de clasificación

1. Actividad de la empresa

2. Nivel Académico:

(1) Primario (2) Secundario (3) Terciario (4) Universitario (5) Otro

3. Departamento o sector al que pertenece:

(1) Productivo (2) Administrativo (3) Finanzas (4) Ventas (5) Logístico (6) RRHH

(7) Comunicaciones (8) Otro _____

4. Posición dentro de la empresa del entrevistado:

5. Número de personas a cargo: _____ (en caso de que corresponda)

6. Antigüedad en la empresa:

(1) Menos de un año

(2) De 1 a 3 años

(3)De 4 a 9 años □

(4)De 10 años en adelante □

7. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

	Nada de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Muy de acuerdo (3)	No sabe (98)	No contesta (99)
(1) La comunicación en la empresa es la comunicación con los diferentes públicos tanto internos (empleados, directivos, socios...) como externos (no sólo clientes, sino también con proveedores, competencia, instituciones oficiales, medios de comunicación, la sociedad en general...) que pueda tener.					
(2) No hace falta desarrollar ninguna comunicación. Lo importante es vender los productos y servicios de la empresa y para ello basta con realizar alguna acción de publicidad en momentos puntuales.					
(3) Una empresa tiene que comunicarse con sus empleados a través de un proceso continuo, constante y planificado					
(4) Una empresa tiene que comunicarse con su público principal, los clientes, a través de un proceso continuo, constante y planificado.					
(5) La comunicación es un factor decisivo para el éxito de la empresa.					
(6) La comunicación es una buena herramienta para prosperar.					
(7) Una empresa progresa económicamente de la misma forma tanto si lleva a cabo acciones de comunicación como si no.					
(8) No llevar a cabo acciones de comunicación puede ser la causa del fracaso de una empresa					
(9) Una pequeña y mediana empresa no debe gastar dinero en llevar a cabo acciones de comunicación si tiene otras prioridades.					
(10) Para una empresa no es imprescindible contar con personal especializado en comunicación, cualquiera puede desarrollar esa labor.					

8. Indique la frecuencia con la que se producen las siguientes afirmaciones:

	Nunca (1)	A veces (2)	Muchas veces (3)	Siempre (4)	No sabe (98)	No contesta (99)

(1) Mis superiores me convocan a reuniones de trabajo.						
(2) La información que recibo es relevante y está relacionada con mi área de trabajo.						
(3) Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la empresa.						
(4) El departamento al que pertenezco dispone de un modelo formalizado de comunicación interna.						
(5) En la empresa, mis superiores me comunican sobre las políticas generales de la empresa (principios que guían la actuación).						
(6) Se me comunican las acciones y proyectos de la empresa.						
(7) Existe comunicación entre los diversos departamentos de la empresa.						
(8) Mis superiores me comunican sobre el funcionamiento administrativo de la empresa.						
(9) Se me comunican los resultados que obtiene la empresa.						
(10) Transmito mi opinión y mis sugerencias a mi superior.						
(11) Mis superiores y la dirección utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc.) para la transmisión de información.						
(12) Mis superiores y la dirección se sirven de las herramientas de comunicación interna para la transmisión de información.						
(13) Frecuencia con la que comunico información cara a cara.						
(14) Frecuencia con la que utilizo las herramientas de comunicación a las que tengo acceso.						
(15) Frecuencia con la que mis superiores convocan reuniones dentro de mi departamento.						
(16) Se me informa sobre las acciones de comunicación de la empresa						

9. Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja, y 5 la más alta), las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4	5	No sabe	No contesta
(1) Las funciones que realizo están definidas.							
(2) Considero que las reuniones que se desarrollan en la empresa son suficientes.							
(3) Considero accesible la transmisión de información a mis superiores.							
(4) Recibo a tiempo la información.							
(5) La comunicación con el resto de mis compañeros es fluida.							
(6) Mi superior me ofrece información para solucionar los problemas que puedan surgir en mi trabajo.							

10. En la empresa se preocupan por conocer los siguientes aspectos en relación con sus empleados (señale una o varias de las opciones que aquí se le presentan)

(1) Nivel de motivación de los empleados

(2) Nivel de compromiso de los empleados

(3) Nivel de satisfacción de los empleados

(4) Ninguna de las anteriores

(98) No sabe

(99) No contesta

11. En la empresa se proporcionan espacios de comunicación entre las diferentes áreas para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

(1) Si ¿Cuáles?

(2) No

(98) No sabe

(99) No contesta

12. En la empresa existen medios para expresar quejas o inconformidades

(1) Si ¿Cuáles?

(2) No

(98) No sabe

(99) No contesta

13. Señale el grado de utilidad de las siguientes herramientas de comunicación interna.

	Muy útiles (1)	Útiles (2)	Poco útiles (3)	Nada útiles (4)	No sabe (98)	No contesta (99)
(1) Periódicos internos						
(2) Intranet						
(3) Participación en actos públicos						
(4) Notas de prensa						
(5) Focus group y reuniones						
(6) Web y portales corporativos						
(7) Redes sociales						
(8) Publicidad						
(9) Marketing directo						
(10) Marketing promocional						
(11) Manual de acogida (inducción)						
(12) Cartelera de de anuncios						
(13) Folletos informativos						
(14) Memorias y Balances Anuales						
(15) Manual de procedimientos						
(16) Programas de RSE						
(17) Folletos y Brouchure						

14. En los últimos 12 meses, ha podido tomar contacto de una reunión de trabajo con algún Director principal?

(1) Si ¿Cuántas? _____

(2) No

(98) No sabe

(99) No contesta

15. ¿Cuáles son las Áreas/grupos internos que su organización considera prioritarios?

(98) No sabe

(99) No contesta

16. De las siguientes acciones ¿cuáles considera que la empresa debería intensificar en los próximos 12 meses?

(1) Reuniones inter-áreas

(2) Transmisión clara de los Objetivos de área al que pertenece

(3) Transmisión clara de las tareas prioritarias individuales

(4) Reuniones de Equipo

(5) Reuniones con otros colaboradores de otras áreas

(6) Nombrar a un responsable de Comunicación Interna

(7) Otras ¿cuáles?

(8) Ninguna

(98) No sabe

(99) No contesta

17. Evalúe la frecuencia con la que son comunicadas novedades internas para la empresa en la que trabaja

	Nunca (1)	A veces	Muchas veces	Siempre (4)	No sabe	No contesta
--	--------------	------------	-----------------	----------------	------------	----------------

	(2)	(3)		(98)	(99)
(1)Mails					
(2)Reunión individual del jefe directo con cada colaborador					
(3)Reunión general del jefe con su Equipo de trabajo					
(4)Lo que comunica un área/persona en particular					
(5)Reunión general de un Directivo					

18. Seleccione las herramientas de comunicación interna utilizadas en la organización que le permiten conocer cada vez más la identidad y cultura de la Empresa.

(1)House Organ

(2)Asambleas/Reuniones periódicas pre-agendadas

(3)Cartelera de Novedades

(4)Visitas de Superiores a las áreas o departamentos

(5)Eventos de fin de año

(6)Mails

(7)Otras ¿cuáles?

(8)Ninguna

(98)No sabe

(99) No contesta

19. Evalúe el nivel de importancia que la empresa otorga a las siguientes áreas.

	Muy Prioritaria (1)	Prioritaria (2)	Poco prioritaria (3)	Nada Prioritario (4)	No sabe (98)	No contesta (99)
(1) Producción						
(2) Finanzas y Administración						
(3) Marketing y Ventas						
(4) Comunicación						
(5) Recursos Humanos						
(6) Dirección General/Management						

20. ¿Cuáles de las siguientes acciones de comunicación realiza la empresa?

(1) Ventas

(2) Publicidad

(3) Notas en medios de comunicación

(4) Visitas de funcionarios

(5) Acciones con la comunidad

(6) Participación en ferias y exposiciones

(7) Reuniones de trabajo

(8) Página Web

(9) Intranet

(10) Twitter

(11) Facebook

(12) LinkedIn

(13) Instagram

(14) Youtube

(15) Fiestas y celebraciones con empleados

(16) Otras

¿cuáles? _____

(17) Ninguna

(98) No sabe

(99) No contesta

21. ¿Ha recibido capacitación sobre qué hacer, a quien recurrir y cómo conducirse tanto interna como ante grupos externos ante una situación de crisis?

(1) SI

(2) NO

(98) No sabe

(99) No contesta

22. De la siguiente lista ¿Cuáles son los grupos externos cree que su organización considera prioritarios? (puede elegir más de uno)

	Muy prioritario (1)	Prioritaria (2)	Nada prioritario (3)	No sabe (98)	No contesta (99)
(1) Clientes/Consumidores					
(2) Periodistas/Medios					
(3) ONG's					
(4) Cámaras empresarias					
(5) Autoridades de gobierno					
(6) Empleados					
(7) Proveedores					
(8) Comunidad local					
(9) Sindicatos					

(10) Otros: ¿Cuáles? _____

(11) Ninguno

23. ¿Conoce al área y/o persona encargada de diseñar y coordinar la comunicación de la empresa?

(1) SI

(2) NO

(3) No hay área/persona encargada de la comunicación

(98) No sabe

(99) No contesta

Muchas gracias por responder.

Anexo C Modelo de instrumento de recolección de datos

Análisis de Comunicación Visual

Empresa:

(1) Marca de la empresa u organismo

- (1) isotipo y logotipo
- (2) isologotipo
- (3) logotipo
- (4) ninguno

(2) En caso de poseer logotipo únicamente, indicar tipo

- (1) Logotipo simple
- (2) Logotipo pictórico
- (3) Logotipo monogramático

(3) Alfabeto tipográfico utilizado en el logotipo

- (1) con serif
- (2) sans serif
- (3) caligráficas old style
- (4) mano alzada

(4) ¿Posee alguna combinación tipográfica?

- (1) si
- (2) no. Pasa a pregunta 7

(5) En caso afirmativo ¿qué tipo de pares tipográficos destaca?

.....

(6) Describa según la clasificación tipográfica anterior

.....

.....

.....

(7) ¿Utiliza otra tipografía o variable de familia tipográfica para los mensajes complementarios o slogans?

- (1) si

Describa según la clasificación tipográfica anterior

.....

.....

..... (2) no

(8) Características del isotipo en cuanto a su morfología

- (1) Isotipo asociativo
- (2) Isotipo alusivo
- (3) Isotipo abstracto

(9) Características del isotipo en cuanto a su capacidad asociativa

- (1) Analogía
- (2) Alegoría
- (3) Lógica
- (4) Símbolo
- (5) Geometrización
- (6) Abstracción

(10) Leyes o principios de la Gestalt que cumple la marca

- (1) Pregnancia
- (2) Proximidad
- (3) Semejanza
- (4) Equilibrio
- (5) Cierre
- (6) Memoria visual
- (7) Figura y fondo

(11) En cuanto al código cromático, tipo de colores que utiliza

- (1) cálidos
- (2) fríos
- (3) saturados
- (4) desaturados
- (5) claros
- (6) oscuros
- (7) combinación de complementarios
- (8) combinación de claro oscuros
- (9) combinación de cálidos y fríos
- (10) combinación de color por sí mismo
- (11) monocromáticos
- (12) sin color, sólo valores

12) Los colores utilizados aluden a la actividad que desarrolla la empresa?

- 1) si
- 2) no

13) Se usan texturas para enfatizar determinados atributos?

- 1) si. Observaciones:

.....

- 2) no

(14) Respeto una gama de colores?

- 1) si Observaciones:

.....

- 2) no

(15) En cuanto a su aspecto morfológico ¿se separa de la competencia o mantiene los mismos lineamientos?

- (1) se separa
- (2) se separa tímidamente
- (3) compite utilizando los mismos recursos visuales

(16) ¿Existe un manual corporativo detallando los aspectos esenciales para la construcción y utilización correcta de la marca?

- (1) si
- (2) no

(17) ¿Se respeta la marca en el desarrollo de las piezas gráficas que sustentan la comunicación visual?

- (1) si
- (2) no
- (3) en algunas piezas gráficas sí, en otras no. ¿En cuáles?

- (4) en proceso de cambio

(18) Piezas gráficas utilizadas por la empresa para la comunicación interna y externa

- (1) Manual corporativo
- (2) folletos
- (3) intranet
- (4) web
- (5) redes sociales:
.....
- (6) papelería institucional: papel carta, sobre, tarjetería, carpetas, etc.
- (7) publicidades en medios gráficos, radiales o televisivos
- (8) arquigrafía
- (9) stands en exposiciones
- (10) presentaciones
- (11) catálogos
- (12) otros.....

Anexo D Modelo de instrumento de recolección de datos

Análisis web

Empresa:

WWW:

1. Información general del sitio (Señalar los indicadores presentes)

- (1) Empresa _____
- (2) Prensa _____
- (3) Productos _____
- (4) Carrito de compras _____
- (5) Formulario de Contacto general _____
- (6) RRHH _____
- (7) Links redes sociales ¿cuáles?

- (8) Ninguno de los anteriores
- (9) Otros ¿cuáles?

Empresa (Señalar los indicadores presentes)

- (1) Filosofía/Valores
- (2) Misión
- (3) Visión
- (4) Historia
- (5) Descripción del Equipo directivo
- (6) Ninguno de los anteriores
- (7) Otros ¿cuáles?

2. Prensa (Señalar los indicadores presentes)

- (1) Gacetillas de prensa
- (2) Dossier
- (3) Contacto del responsable
- (4) Video/s institucional/es
- (5) Ninguno de los anteriores
- (6) Otros ¿cuáles?

3. Productos (Señalar los indicadores presentes)

- (1) Catálogo de productos
- (2) Contacto exclusivo para ventas
- (3) Carrito de compras
- (4) Ninguno de los anteriores

(5) Otros ¿cuáles?

4. Recursos humanos (Señalar los indicadores presentes)

- (1) Cargar CV
 - (2) Ofertas laborales
 - (3) Descripción del área
 - (4) Leyendas de la filosofía de marca empleadora
 - (5) Ninguno de los anteriores
 - (6) Otros ¿cuáles?
-

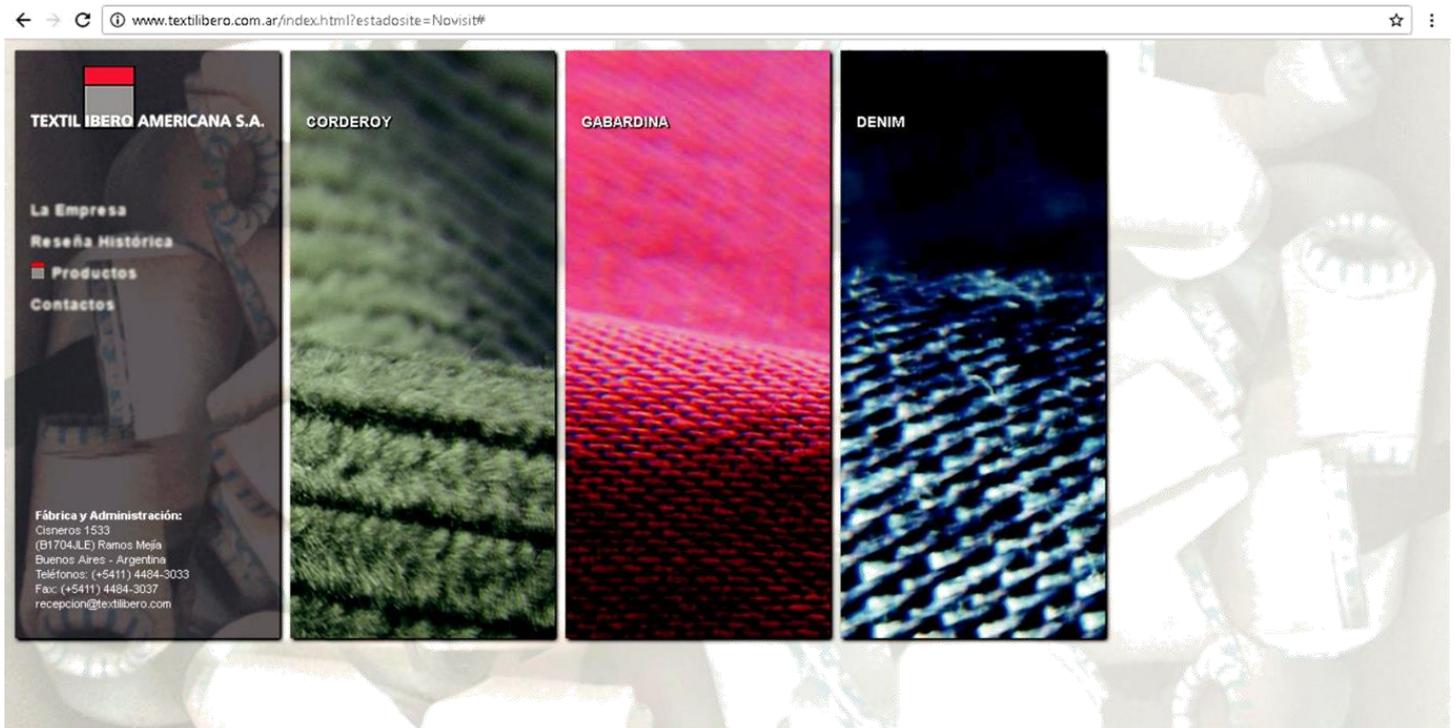
6. Contacto (Señalar los indicadores presentes)

- (1) Formulario de contacto
 - (2) Teléfono
 - (3) Dirección
 - (4) Mail
 - (5) Google Map
 - (6) Links redes sociales ¿cuáles?
-

(7) Otros ¿cuáles?

OBSERVACIONES

ANEXO E – Capturas Sitios Web corporativos analizados



← → ↻ <http://www.zetronic.com.ar> contacto | mapa del sitio | Favoritos | Divisa: ARS

Zetronic

Buscar Carrito: vacío

Bienvenido Log in

INICIO
EMPRESA
TECNOLOGIA
INSTRUMENTAL
PROYECTOS
CONTACTO

CATEGORÍAS

- ▶ GNC ▢
- ▶ PROYECTOS
- ▶ INSTRUMENTAL ▢

MENÚ

- ▶ EMPRESA
- ▶ TECNOLOGIA
- ▶ CONDICIONES DE VENTA
- ▶ DISTRIBUIDORES
- ▶ ZONAS ENVIO MOTO

NEWSLETTER

su email ok

CONTACTE CON NOSOTROS

Una línea directa disponible 24 hrs



Electrónica nafta / gnc

1 2 3 4 5 6 7 8

Productos destacados






← → ↻ www.gea.com.ar English Version 

GEA AUTOPARTES PARA SISTEMAS DE COMBUSTIBLE

OFERTA FILTROS

!! APROVECHE ESTA PROMOCIÓN ANTES QUE SE AGOTE EL STOCK DISPONIBLE !!

LE OBSEQUIAMOS **GRATIS**, FILTROS DE COMBUSTIBLE POR EL 25% DE LO FACTURADO EN LA COMPRA DE NUESTRAS BOMBAS DE COMBUSTIBLE.

ESTOS FILTROS SON DE PRIMERA CALIDAD (PROVEEDOR DE FRAM) Y ES UN REMANENTE QUE TENEMOS DE LA ÉPOCA QUE LOS IMPORTÁBAMOS.



BOMBAS DE COMBUSTIBLE



PARTES DE CARBURADORES



LA EMPRESA



CONTÁCTENOS



GEA es una empresa Argentina que desarrolla autopartes de alta calidad y tecnología.

¿Busca repuestos para carburadores y bombas de combustible para inyección electrónica en todos los autos de todas las marcas? ¡¡¡¡¡**¡¡¡¡¡**

← → C www.copiar.com.ar

Copiar Empresa Servicios Contacto [Ingreso / Registro](#) 0 \$0.00

Web for Print

Ahora imprimir es más sencillo.

1. Diseñá online ó envialo.
2. Cotizá tu trabajo.
3. Realizá tu pedido.
4. Retiralo por nuestro local.

KONICA MINOLTA Tienda Oficial

CATEGORIAS

BOLSOS/MOCHILAS

Novedades

Buscar

[Novedades](#) [Mas Vendidos](#) [Ofertas](#)

← → C mattioli.com.ar

Buscar ...

DINO MATTIOLI S.A.I.C.




C.H.A.S. REGISTRO N° 35-173/2001
NORMA N° IFAM-ATA 11-83

INICIO LANZAMIENTOS CATÁLOGO DISCONTINUADOS VIDEOS MATTIOLI APPS QUIENES SOMOS CONTACTO



Extremo Derecho- T. Etios (3034)
: TOYOTA ETIOS



Rotula Der/ Izq- Toyota Etios. (3033)
: TOYOTA ETIOS



Extremo der/izq- F. Ranger 12 (1326)
FORD: RANGER '98 -->



Rotula inferior- F. Ranger 12 (1323)
FORD: RANGER '98 -->

PRODUCTOS

www.ronalflexsrl.com.ar/index.html

Ronalflex
Bolsas y Láminas de Polietileno y Polipropileno

>> 35 años de Trayectoria

Home Empresa Tecnología Contáctenos

POLIETILENO BD

- Bolsas Comerciales
- Láminas envasado
- Bolsas de fondo redondo
- Bolsas para pan lactal
- Bolsones de fondo
- Bolsas para tambores 200 kg
- Bolsas para hielo
- Termocontraíbles
- Films de PEDB

POLIETILENO AD

- Bolsones
- Láminas

POLIPROPILENO

- Bolsas para blister
- Bolsas de corte lateral
- Láminas envasado autom.

servicios de impresión flexográfica para su industria

Líderes en Flexografía

Envases Flexibles para el Comercio y la Industria
300 Ton / Mes

Tecnología
Planta 1500m2
Impresión Extrusión Confección
300 Ton / Mes

Producción
Gran Variedad de Formatos y Medidas
Impresión Full Color

Línea Comercial
Manijas plásticas tipo riñón camisetas

Inicio — Home — Empresa — Productos — Tecnología — Flexografía — Clientes — Contactenos — Ubicación

RONALFLEX SRL - Sarrautea 3764 - San Justo - Buenos Aires - Tel: (011) 4484-9580 - info@ronalflex.com
Fabrica de bolsas de polietileno - Fabrica de bolsas de polipropileno - Fabricantes bolsas de polietileno baja densidad

www.suprabond.com

suprabond

Adhesivos Autoadhesivos Buletes Hot melt Impermeabilizantes y Pinturas Kit Parabrissas Masillas Pistolas Portacartuchos Selladores Topetinas Trabas Zócalos Tabla de

Productos

UNÍ TU MUNDO

suprabond

transparente • EXTRA FUERTE

← → C No es seguro | www.wega.com.ar/es/home

WEGA ORIGINAL QUALITY

Me gusta 48 839

HOME | CONTACTO | Inglés | ÁREA PRIVADA

Buscar código Wega

EMPRESA | COMUNICACIÓN | NOVEDADES | CATÁLOGOS | DISTRIBUIDORES | RRHH

AHORA EL FILTRO ES WEGA

¡SILVA COMPLETÓ EL DAKAR 2017!

16-01-2017
 Juan Manuel Silva dio la vuelta al Dakar 2017, que unió Asunción con Buenos Aires. Es la cuarta vez que termina la carrera más difícil del mundo.

[LEER MÁS](#)

← → C www.compresoresloidi.com.ar/fabricaciondecompresores.html

» Compresores a Pistón
 » Compresores a Tornillo
 » Reparaciones
 » Repuestos y Accesorios

Thames 3629 - San Justo - Buenos Aires
 Tel/Fax: (011) 4651-6406 / 4651-9294
 www.compresoresloidi.com.ar
 info@compresoresloidi.com.ar

COMPRESORES LOIDI

EQUIPOS COMPRESORES A PISTÓN

Las características sobresalientes en el diseño de éstos equipos, y que le otorgan gran confiabilidad y mayor duración son las siguientes:

- Pernos de acero rectificadas.
- Tapas de válvula rectificadas con flejes de acero montados sobre guías cementadas para disminuir el desgaste.
- Bielas de aleación de aluminio.
- Cilindros de fundición gris rectificadas.
- Pistones rectificadas de fundición gris ó de aleación de aluminio, según el modelo.
- Cigüeñales de fundición nodular en modelos de hasta 1 HP.
- Cigüeñales de fundición de acero en equipos de hasta 2 HP con doble apoyo sobre bujes de bronce, y cigüeñales de fundición nodular rectificadas y nitruradas con doble apoyo sobre rodamientos en los equipos de dos cilindros.
- En los equipos de mayor potencia, se colocan botellones para enfriamiento del aire previo a la entrada a la válvula de retención.
- Refrigeración por agua en los modelos "I.R.A.", "I-2 R.A." y "Booster I".

» MODELOS

- Equipos a pistón portátiles
- Equipos a pistón de 1 cilindro
- Equipos a pistón de 2 cilindros: de 1 etapa / de 2 etapas
- Plantas compresoras
- Equipos de alta presión
- Equipos para extracción de agua

» Equipos a Pistón Portátiles

Pensados para trabajos en obra, terminaciones, para el hogar ó donde se requiera movilidad dado su diseño compacto, en potencias desde 0,5 hasta 1,5 HP, y construidos para soportar un uso intensivo.

Vías de Contacto

- Teléfono/Fax: 4651-6406/9294
- Correo electrónico: info@compresoresloidi.com.ar
- Correo postal: Thames 3629/39, B1754CKK - San Justo, Provincia de Buenos Aires

← → C www.fabbrohnos.com



FABBRO HNOS. SAIC.



DESDE 1958 BRINDANDO
SOLUCIONES A SU INDUSTRIA

BIENVENIDOS

Industrias Metalúrgicas Fabbro Hnos. SAIC, Diseña, Fabrica y Repara Elementos de Máquinas para la transmisión de Potencia.

Sinceridad, Honestidad y Calidad es nuestra prioridad a lo largo de más de 57 años en la Industria Argentina.

Le damos la bienvenida a nuestro nuevo sitio de internet. Lo rediseñamos para mantenerlo actualizado sobre nuestros productos, promociones, y novedades.

Esperamos le interese nuestra propuesta y quedamos a la espera de sus comentarios.



← → X www.tallerescrovara.com



INICIO NUESTRA EMPRESA PROCESOS TRABAJOS REALIZADOS CALIDAD CONTACTO



PROYECTOS BIEN PLANEADOS
PRODUCTIVIDAD

Estamos a su disposición para escuchar sus ideas y asesorarlo profesionalmente en cada uno de sus proyectos.

Contactate con nosotros

metalúrgica **AVENIDA** S.R.L.

Av. J.N. Rosas 7550 Rta. 3 Km. 22,300 Isidro Casanova - Prov. Bs.As. Tel./Fax 4694-6969



HISTORIA

PRODUCTOS

TRABAJOS

POLITICAS

CONTACTENOS

Hornos Rotativos y Cintas Transportadoras
Tanques, Silos y Reactores
Contenedores
Cargadores para Hornos Rotativos

Administración
Ventas
Contactenos



www.mave.com.ar/menu1.HTM#

🔍 | Contacta con nosotros al 937 91 80 37



INICIO QUIEN SOMOS SERVICIOS ÚLTIMOS TRABAJOS CONTACTO

ÚLTIMOS TRABAJOS

// Mepal - Portal de elementos metálicos para la construcción

- All aparadores balcones barandas exteriores barandas interiores barandas piscina
carpas y techos aeroespaciales casetas exteriores cerramientos exteriores columnas corten decoracion
escaleras fachadas forros ascensores forros exteriores forros inox mamparas de baño marquesinas
mostradores persianas puertas puertas correderas rejas





- INICIO
- LA EMPRESA INSTITUCIONAL
- PRODUCTOS MASTERBATCH, ETC.
- NOVEDADES NOVEDADES Y LANZAMIENTOS
- SERVICIOS NUESTROS SERVICIOS
- COMERCIALIZACIÓN
- CONTACTO

Ampliar tipografía



argenplás 13-16 DE JUNIO, 2016
XVI Exposición Internacional de Plásticos
Centro Ciudad Salguero, Buenos Aires, Argentina

Comercialización
Julio García e Hijos tiene una cartera activa de más de 2.000 clientes, cubriendo todo el espectro de la industria plástica.

LEA MAS

JULIO GARCIA E HIJOS

DYNA PURGE DYNA PURGE II

See Dyna-Purge® in Action!

La información que consta en este informe de avance de proyecto tiene el carácter de declaración jurada. Autorizo su verificación cuando la Universidad Nacional de La Matanza a través de sus órganos correspondientes lo considere pertinente.

.....

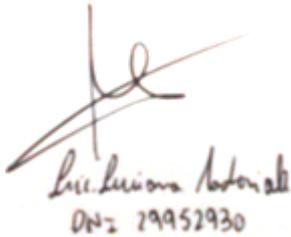
Lugar y Fecha

.....

Firma del Director del Proyecto

.....

Aclaración de firma del Director del Proyecto



Lic. Luciana Antonelli
DNI: 29952930

.....

Nº de DNI del Director del Proyecto