

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Título del Proyecto

**La vinculación del público interno entre las empresas tercerizadoras y
empresas cliente, a través de la comunicación interna en el área de
servicio al cliente**

Tema

La función de la comunicación interna en las empresas tercerizadoras

Leslie Enríquez Rojas
Cuerpo B del PG
15 de Diciembre de 2009
Relaciones Públicas
Facultad de Diseño y Comunicación
Universidad de Palermo

Índice

1 Capítulo 1 - Las Relaciones Públicas.....	9
1.1 Breve historia de las Relaciones Públicas.....	10
1.2 Definición de Relaciones Públicas.....	14
1.3 El proceso de las Relaciones Públicas.....	15
1.4 El valor de las Relaciones Públicas.....	17
1.5 Comunicación institucional.....	19
1.6 Importancia de la comunicación corporativa.....	20
1.7 Campos de acción de las Relaciones Públicas.....	22
1.7.1 Las Relaciones Públicas con la empresa.....	24
1.7.2 Relaciones Públicas con la comunidad.....	25
1.7.3 Relaciones con el Gobierno (asuntos públicos).....	30
1.7.4 Medios de comunicación.....	32
1.7.5 Relaciones Públicas financieras.....	34
1.8 Los distintos tipos de públicos.....	36
1.9 Conclusión parcial.....	38
2 Capítulo 2 - La comunicación interna.....	40
2.1 Definición de la comunicación interna.....	41
2.1.1 La comunicación como un proceso cultural.....	45
2.1.2 Definición de cultura.....	46
2.1.3 Como aprender de la cultura.....	47
2.1.4 La clave de la cultura.....	48
2.1.5 Definición de identidad.....	50
2.1.6 Definición de la imagen.....	52
2.1.7 A quién se dirige la comunicación interna.....	55
2.1.8 Quién es el público interno.....	55
2.1.9 Papel del comunicador interno.....	57
2.2 Clasificación y orientación de la comunicación interna.....	57
2.3 Importancia de la comunicación interna.....	59
2.4 Aplicación de la comunicación interna en las empresas (herramientas de comunicación).....	60
2.5 Conclusión parcial.....	60
3 Capítulo 3 - Servicio al cliente.....	63
3.1 Definición de servicio.....	63

3.2 El servicio de valor agregado.....	64
3.3 El servicio como esfuerzo dirigido.....	65
3.3.1 Servicio personal no calificado.....	65
3.3.2 Servicios personales calificados.....	66
3.3.3 Servicios industriales.....	66
3.3.4 Servicios masivos para consumidores.....	66
3.3.5 Servicios comerciales de alta tecnología.....	67
3.4 El desafío en la gerencia respecto al servicio.....	68
3.5 Cuando se pasa por alto al servicio al cliente.....	69
3.6 Tres características comunes a las mejores organizaciones de servicio.....	70
3.6.1 Triángulo del servicio.....	71
3.7 La importancia de un departamento de servicio al cliente.....	73
3.7.1 Desequilibrio en la organización da prioridad al conflicto.....	74
3.7.2 Quién es el cliente: ¿Un rey o un patán?.....	74
3.7.3 Percepciones del cliente.....	75
3.8 Servicio visible e invisible.....	76
3.8.1 El precio de pasar por alto las motivaciones del cliente.....	76
3.8.2 La demanda y frialdad de los clientes.....	77
3.9 Conclusión parcial.....	78

4 Capítulo 4 - La importancia de la investigación de mercado para definir la

estrategia de servicio.....	80
4.1 La importancia y percepción del papel de la imagen.....	81
4.2 Definición e importancia de la estrategia de servicio.....	81
4.2.1 Las necesidades versus las expectativas.....	82
4.2.2 Planeación de los servicios en forma sistematizada.....	84
4.2.3 Perfil del personal al servicio.....	85
4.2.4 Éxito o rutina en el servicio.....	85
4.3 Importancia de la línea de contacto hacia el cliente.....	85
4.3.1 Cultura del servicio.....	86
4.3.2 La motivación y la dedicación al servicio al cliente son débiles.....	87
4.3.3 La búsqueda y selección del personal que quiere servir al cliente.....	87
4.3.4 Evaluación del rendimiento y de la retroalimentación al personal.....	88
4.3.5 El método centrado en el empleado.....	89
4.4 Conclusión parcial.....	90

5 Capítulo 5 - Análisis de la tercerización.....	92
5.1 Concepto de tercerización.....	92
5.2 Historia de la tercerización.....	93
5.3 Ventajas y desventajas de la tercerización.....	95
5.4 Tercerización de servicio al cliente.....	99
5.5 Servicio al cliente desde argentina.....	100
5.5.1 Empleados tercerizados.....	101
5.5.2 Motivación y vinculación.....	103
5.6 Casos.....	104
5.7 Conclusión parcial.....	105

Índice de Gráficos

Figura 1. Triángulo del Servicio.....	72
Tabla 2. Ventajas y Desventajas de la Tercerización.....	95

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito analizar la comunicación interna de las empresas tercerizadoras, que son compañías que contratan a capital humano para luego ofrecer el servicio que producen a otras empresas. Más específicamente, este ensayo se concentrará en área de servicio al cliente, detallando la evolución del sector (tanto a nivel mundial como en la Argentina).

Primero, se analizará el tipo de comunicación, la identidad corporativa, la imagen que proyecta a sus públicos, tanto internos como externos, el nivel de involucramiento del personal y cómo éste último brinda sus servicios al cliente.

Por consiguiente, se toma como base la importancia que tiene el análisis de la identidad corporativa, ya que permite detectar problemas en la comunicación interna de una organización, así como desarrollar una diversa gama de herramientas que mejoran la situación comunicacional interna de la misma, repercutiendo directamente en la imagen que los empleados tercerizados tienen de la organización o empresa cliente.

Finalmente, se realizarán las conclusiones generales del tema, con sus respectivas sugerencias para mejorar la motivación de los empleados e incrementar y fomentar la vinculación de los empleados tercerizados con la empresa cliente, aportando diferentes elementos, herramientas y actividades que, en definitiva, mejorarán la eficiencia y eficacia del servicio al cliente. Todo ello está basado en la teoría impartida por la Universidad de Palermo durante los cuatro años de la carrera. De esta manera, el presentar este ensayo con los objetivos trazados es un gran desafío personal y, sobre todo, las herramientas sugeridas pueden ser aplicadas en la vida real, produciendo un trabajo concreto, sólido y sustentable y, por supuesto, que esté basado en un contexto real. Asimismo, este trabajo podrá ser aplicado mediante tácticas comunicacionales efectivas, donde se dé cabida al

objeto de estudio y que pueda ser llevado a la práctica dentro del Plan Comunicacional de cualquier empresa tercerizadora en servicio de atención al cliente.

La vinculación del tema escogido con la carrera reside en la necesidad de demostrar que la Comunicación Interna es fundamental en una organización, sin importar que sea pequeña o multinacional, y más aún cuando la organización presta servicios de tercerización. Adicionalmente, los relacionistas públicos tienen la obligación de establecer una comunicación multidireccional con los diferentes campos de acción con los que las Relaciones Públicas trabajan, y así poder mejorar, entender, motivar y respaldar tanto a los públicos internos y externos.

En el caso de los empleados tercerizados es fundamental que la comunicación interna exista, sabiendo que los empleados tercerizados desarrollan su trabajo diario en los edificios de la empresa cliente y que, en general, dichas empresas cliente mantienen cuentas importantes en Estados Unidos y Europa, donde tiene que cubrir una posición cuando los empleados se sienten insatisfechos debido al incumplimiento por parte de la empresa al no generar un sentido de pertenencia, un buen clima laboral y el hecho de no contar con las suficientes herramientas para que los operadores que trabajan en el servicio al cliente se sientan cómodos, sino que, contrariamente, tienen llamadas permanentes, espacio físico limitado, área de recreación y horario mínimo para que puedan cumplir con los objetivos que la empresa desea.

En resumen, el tema elegido para desarrollar el Proyecto de Graduación se vincula con varios aspectos de la carrera de Relaciones Públicas, desde la comunicación interna y la motivación del personal, hasta el desarrollo de una posible solución a los problemas detectados en el sector de tercerización de servicio al cliente, mejorando de esta forma

no solo la performance económica de la empresa cliente, sino también la satisfacción de los empleados y su sentido de pertenencia hacia la empresa en cuestión.

Debido a las oportunidades que tiene la tecnología argentina, durante la última década diferentes empresas consideraron acertado desarrollar polos tecnológicos, ya que el intelecto argentino es muy competitivo a nivel mundial, particularmente en lo que respecta a servicio al cliente. En la actualidad, la Argentina exporta a diferentes países el servicio de atención telefónica al cliente, no solo a países de habla hispana, sino que también ofrece servicios tercerizados de mesas de ayuda y de servicio al cliente en otros idiomas con empresas ubicadas en Estados Unidos y Europa.

En consecuencia, el sector de la economía argentina mencionado con anterioridad brinda una alternativa de servicio a compañías que necesitan un permanente contacto con el cliente, otorgando una relación durable con sus públicos objetivos, manteniendo de esta forma un acercamiento más sólido, brindándole soluciones “supuestamente” eficaces y oportunas a sus clientes.

En este sentido, la Argentina es uno de los pocos países que puede desarrollar y administrar rápidamente una Mesa de Ayuda Personal con alcance global. Los recursos humanos que están disponibles en el país, así como sus procesos y su experiencia comprobada, le permiten a la Argentina ofrecer una solución de Mesa de Ayuda externa con el nivel de servicio y la calidad que son buscadas, para brindar así el más alto nivel de soporte a los clientes de empresas ubicadas en países desarrollados. En este sentido, los servicios de atención al cliente ofrecidos desde el país liberan a las empresas de estas tareas para que puedan concentrarse en sus iniciativas estratégicas y, al mismo tiempo, reciben los beneficios de un paquete de soporte personalizado a un costo predecible.

Dicho de otra forma, el mencionado servicio se vuelve una extensión del negocio de las empresas, tomando en cuenta que son construidas a la medida de las necesidades y características particulares de cada negocio. En este sentido, la Argentina podría ser considerada como un centro de atención de llamadas que le da soporte a los productos de diferentes compañías y configuraciones con servicios de guía y asesoría para sus respectivos clientes.

Dichos servicios pueden implementarse gracias a la infraestructura existente en el país, capaz de dar soporte a altos volúmenes de llamadas, ancho de banda de alta capacidad y altos niveles de confiabilidad y seguridad. Asimismo, las empresas cliente pueden recibir una cobertura global las 24 horas del día los 365 del año y soporte en varias lenguas conforme a los contratos de nivel de servicio.

Pero la realidad es que existe una gran diferencia entre la imagen que los clientes tienen de la empresa cliente y la que los empleados tercerizados se forman de la misma, en particular respecto a lo que se quiere decir y transmitir. Dentro de este contexto, es importante mencionar el grado de importancia de elementos como la cultura, los ritos y mitos de ambas organizaciones (empresa tercerizadora y empresa cliente), más aún cuando los empleados pueden ser parte de una identidad corporativa y, en consecuencia, los mismos puedan cumplir sus funciones.

En este sentido, es importante destacar que el personal necesita de suficiente apoyo, motivación y dinamismo para que pueda desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo. Sin embargo, actualmente el servicio de atención al cliente tercerizado no posee una comunicación interna acorde, generando problemas que, en definitiva, afectan la motivación y el desempeño de los empleados del sector. Se puede mencionar, por

ejemplo, que si bien los empleados se encuentran tercerizados en muchos casos ellos piensan que efectivamente son empleados de la empresa cliente, lo que aporta confusión a una relación laboral de por sí complicada. Una de las causas de este problema es que no existe, en el momento de la contratación por parte de la empresa tercerizadora, un curso o una inducción que deje bien claro que los empleados son contratados por ésta y que, en consecuencia, no pertenecen a la empresa cliente.

El ejemplo mencionado en el párrafo anterior, junto con otros problemas detectados (y que serán desarrollados a lo largo del presente Proyecto de Graduación), indican que existe un problema de comunicación interna en este tipo de compañías y que ello, a su vez, desmotiva a los empleados, afectando su forma de trabajo, su eficiencia, y la forma en que los clientes son atendidos al momento de realizar una llamada al centro de servicio de atención al cliente.

Para que dicho problema pueda solucionarse, debe existir una buena relación con el empleado, a fin que éste se sienta escuchado y pueda cumplir con su tarea. Cabe recalcar que el discurso corporativo de ambas empresas debe ser acorde a sus políticas, normas, valores, misión y visión y, de esta manera, el empleado sea guiado hacia los mismos objetivos, identificándose con la empresa cliente y la tercerizadora al mismo tiempo, y que así su desempeño y servicio sean óptimos, apuntando siempre hacia el mejoramiento continuo.

Tomando en cuenta que por parte de la organización es necesario una comunicación ecuánime que guíe hacia la calidad, y al ser ésta la única herramienta que permite una buena conexión entre sus públicos, es necesario que la información que brindan ambas organizaciones desde el primer contacto a través del empleado genere confianza y

calidad de servicio y, de esta manera, mantener a los clientes satisfechos, construyendo así una buena imagen.

Síntesis de capítulos

Capítulo 1 - Las Relaciones Públicas

En el capítulo 1 se desarrollará la evolución de las Relaciones Públicas a lo largo de la historia, así como sus diferentes definiciones según distintos autores, apuntando a un entendimiento de la disciplina, con el objetivo de marcar el comienzo del trabajo a realizar. Luego, se detallará el proceso propio de las Relaciones Públicas, para seguir con un análisis del valor que la profesión tiene para la sociedad en su conjunto. A continuación, se hablará sobre la comunicación institucional y sus diferentes facetas, para luego ahondar en detalle respecto a los distintos campos de acción de las Relaciones Públicas. Finalmente, se distinguirán los distintos tipos de públicos identificados hoy en día, así como su clasificación según diferentes autores.

Capítulo 2 - La comunicación interna

En este capítulo conoceremos los diferentes conceptos de la Comunicación Interna, desde el punto de vista de diferentes autores. A continuación, se recalcará la importancia que tiene este tipo de comunicación dentro de las organizaciones, expresando que su estudio permitirá el conocimiento de los flujos de comunicación, herramientas y tipo de mensajes, buscando así el camino óptimo para que una organización pueda ser efectiva y, a la vez, poder integrarse con todos sus públicos afines.

Capítulo 3 - Servicio al cliente

En el capítulo 3 se definirán los conceptos que diferentes autores establecen respecto al servicio al cliente, entendiéndose que es un común denominador el hecho que, partiendo de estos conceptos, las organizaciones que prestan dicho servicio lo brindan a sus clientes para satisfacerlos de manera rápida, oportuna y eficiente. Asimismo, se profundizará en los diferentes tipos de servicios existentes hoy en día, así como los

potenciales problemas que pueden existir en caso que no se le preste la debida atención a este sector tan importante para la imagen de una organización.

Capítulo 4 - La importancia de la investigación de mercado para definir la estrategia de servicio

En el presente capítulo, se comenzará por un análisis de la importancia de la investigación de mercado para detectar cuales son las necesidades de los consumidores, potenciales consumidores, y la sociedad en general, que luego deriva en la definición de la estrategia de servicio de la compañía, profundizando también en el concepto de imagen, ya que es fundamental la comprensión de dicho término si una compañía quiere poder manejar la imagen que es percibida por los públicos objetivo. Finalmente, se hablará respecto a la importancia de la línea de contacto con el cliente, y de cómo optimizar dicho sector, utilizando diferentes herramientas, desde la motivación y selección del personal y, hasta la evaluación y retroalimentación, utilizando el feedback dado por los empleados del área.

Capítulo 5 - Análisis de la tercerización

En el capítulo 5 se tratarán los diferentes aspectos de la tercerización, primero a nivel general, y luego respecto al servicio de atención al cliente, desde diferentes conceptos o definiciones de qué es la tercerización, pasando por la evolución de la tercerización en el mundo, hasta llegar a un análisis detallado de la situación del sector en la Argentina, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista del empleado.

1 Capítulo 1 - Las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas, partiendo desde el concepto teórico, son una función independiente que permiten establecer y mantener las líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos, construyendo una relación en donde se constituye la función de dirección que identifica, define y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diversos públicos, de los que depende su éxito o fracaso (Wilcox, Glen y Xifra, España, 2001).

En el presente capítulo se desarrollará la evolución de las Relaciones Públicas a lo largo de la historia, así como sus diferentes definiciones según distintos autores, apuntando a un entendimiento de la disciplina, con el objetivo de marcar el comienzo del trabajo a realizar. Luego, se detallará el proceso propio de las relaciones públicas, para seguir con un análisis del valor que la profesión tiene para la sociedad en su conjunto. A continuación, se hablará sobre la comunicación institucional y sus diferentes facetas, para luego ahondar en detalle respecto a los distintos campos de acción de las Relaciones Públicas. Finalmente, se distinguirán los distintos tipos de públicos identificados hoy en día, así como su clasificación según diferentes autores.

Las secciones descritas en este capítulo serán utilizadas en los próximos capítulos con el fin de, primero, realizar un relevamiento de la situación actual de HP y, en segundo término, el desarrollo, planificación y ejecución de la solución diseñada a medida de la empresa.

1.1 Breve historia de las Relaciones Públicas

Es importante destacar que lo que puede considerarse como el nacimiento de las Relaciones Públicas está íntimamente relacionado con el surgimiento de la primera agencia de *publicity*, fundada en el año 1900 en la ciudad de Boston, Estados Unidos. Asimismo, una técnica que aún hoy en día es utilizada por las empresas de servicios públicos, la inserción de publicidad en las facturas, fue creada por la Chicago Edison Company, liderada por Samuel Insull. Adicionalmente, es en esta empresa que vimos nacer la revista mensual para clientes.

Otro gran ejemplo de la época respecto a innovación en técnicas de Relaciones Públicas es Henry Ford. Diversos acontecimientos en la vida de este industrial pueden ser citados a tal efecto, como por ejemplo el hecho de realizar carreras con sus coches, lo que indirectamente captaba la atención del público y de los medios de comunicación, consiguiendo de esta manera una valiosa promoción de su empresa y sus productos. Es así que Ford se dejaba entrevistar por la prensa respecto a cualquier tema, ganando la fama de campeón de la gente común, mejorando de esta manera la imagen de su empresa.

También es importante destacar que el terreno de la política comenzó a notar la importancia de la *publicity*, como se puede evidenciar en la presidencia de Theodore Roosevelt, y su profusa utilización de conferencias y entrevistas de prensa.

Asimismo, Ivy Ledbetter Lee (Wilcox D., Glen T. y Xifra J., 2006), considerado como el primer asesor de la profesión, a pesar que en sus inicios fue Licenciado en periodismo, especializado en temas económicos. Respecto al desarrollo de las Relaciones Públicas, comenzó estableciendo la primera agencia de Relaciones Públicas, emitiendo una declaración de principios que inició un nuevo modelo En la práctica de las Relaciones

Públicas, a través de la información al público, la divulgación de la verdad e información precisa, en reemplazo de las distorsiones, exageraciones y mentiras que los agentes de prensa muchas veces instauraban. A pesar de su corta edad, empezó a asesorar a organizaciones y personajes políticos, utilizando estrategias comunicacionales, herramientas de comunicación y, sobre todo, de cómo actuar en los difíciles momentos ante las posibles crisis y cómo influenciar a la opinión pública para que, de esta manera, los públicos afines estén bien informados y se muestre la transparencia, connotando cómo la comunicación gira alrededor de un eje, en donde la verdad y la coherencia del discurso organizacional se encuentren alineadas, dentro del contexto real.

Pero más allá de lo mencionado anteriormente, él es recordado por las contribuciones y aportes a la profesión, como por ejemplo, el avance en el concepto de que las empresas y el sector deben alinearse con el interés público, las relaciones con los altos ejecutivos y el hecho de no iniciar ningún programa salvo que tenga el respaldo activo de la dirección, así establecer una relación abierta con los medios de comunicación y destacar las Relaciones Públicas en el ámbito de la comunidad de empleados, consumidores y vecinos.

Otro avance en las Relaciones Públicas se dio de la mano de la Primera Guerra Mundial, en la cual George Creel fue contratado por Woodrow Wilson para unir al país en un momento de inmensa necesidad. En este sentido Creel, realizó diferentes actividades para realzar la confianza del público, así como divulgar los objetivos e ideales del entonces presidente de los Estados Unidos. Un claro ejemplo de la efectividad de la campaña son los más de 400 millones de dólares que recaudó la Cruz Roja norteamericana de la época.

Pasando ya a la próxima etapa en la evolución de la disciplina de las Relaciones Públicas, es muy importante mencionar al personaje que es conocido por muchos como el padre de las Relaciones Públicas modernas: Edward L. Bernays. Gracias a él se desarrolló el modelo que ponía énfasis en la aplicación de la investigación de las ciencias sociales para formular campañas y mensajes que pudieran cambiar las percepciones de los públicos objetivo (más conocido como el *modelo asimétrico bidireccional*, según la definición de James Grunig).

Una prueba del crecimiento de la importancia de las Relaciones Públicas en la vida de las organizaciones es la cantidad de profesionales empleados en el sector. Mientras que en la década del 50' se estimaba que unas 19.000 personas eran profesionales del sector (en los Estados Unidos), en los principios del siglo XXI cantidad de personas creció hasta llegar a 200.000 en el mencionado país (un crecimiento de más del 950% en un período de 40 años).

Ahora bien, si uno mira hacia atrás, desde mediados del siglo XX las Relaciones Públicas han evolucionado de una manera sorprendente, acompañando el ritmo de evolución de la sociedad y, algunas veces, hasta superándolo. En este sentido, el gran salto de la disciplina fue tras la culminación de la Segunda Guerra Mundial. Este evento originó un gran crecimiento de los departamentos de Relaciones Públicas en las grandes corporaciones nacionales y multinacionales. (Wilcox D., Glen T. y Xifra J., 2006).

Uno de los primeros nuevos desafíos que surgió alrededor de esa época fue la televisión, un medio de comunicación que además de transmitir sonidos emitía imágenes, lo cual modificó en forma drástica la manera de percibir del público. Asimismo, el crecimiento de la población urbana y el surgimiento de grandes agrupaciones de personas (como por ejemplo los sindicatos), equilibraron de cierta manera el poder de ambos lados del canal

de comunicación. Ya no más los consumidores o trabajadores tenían que aceptar lo que les era transmitido por las empresas, sino que a su vez las organizaciones tuvieron que empezar a escuchar a la gente y a los distintos públicos objetivos a fin de poder progresar y crecer.

En otras palabras, se evolucionó del modelo asimétrico bidireccional (según la definición de James Grunig) al modelo de comunicación simétrica bidireccional, donde se pasó a ver a las Relaciones Públicas como algo más que la efectiva persuasión a la gente. Aún anterior al modelo asimétrico bidireccional, Grunig definió el modelo de información pública como la concepción de que las Relaciones Públicas eran simplemente una ampliación de la función periodística, en donde no existía ningún tipo de retroalimentación por parte del público, sino que el mensaje iba en un sólo sentido.

Luego, con el advenimiento de las reformas en los mercados bursátiles y la aparición de las relaciones con el inversor, empezó a surgir el concepto de dirección por objetivos, apoyando el concepto que las Relaciones Públicas eran un sector estratégico para el crecimiento de las organizaciones. En conjunto con dicho concepto comenzó, en la década del 90', la gestión de la reputación o percepción, que como idea principal trata que las Relaciones Públicas trabajen para mantener la credibilidad, para construir relaciones sólidas (tanto internas como externas) y para resolver problemas. Con ello surgen importantes herramientas que aún hoy en día son utilizadas por los profesionales del sector, como el seguimiento del entorno, las auditorías de Relaciones Públicas, sociales y de comunicación.

Finalmente, con el comienzo del siglo XXI, se comenzó con un nuevo paradigma, con la gestión de las relaciones como eje central. Dicho de otra manera, los profesionales de las Relaciones Públicas tienen, hoy el objetivo de crear y fomentar las relaciones con los

diversos públicos de una organización. Una de las innovaciones del mencionado paradigma es el modelo dialógico donde, según Michael Kent y Maureen Taylor, "... se está produciendo un cambio en la teoría, de unas Relaciones Públicas que reflejan un énfasis en la gestión de la comunicación, a poner el énfasis en la comunicación como una herramienta para gestionar las relaciones".

1.2 Definición de Relaciones Públicas

A lo largo de la historia, y en diferentes continentes y países, la definición de que son las Relaciones Públicas ha ido cambiando y evolucionando. Si bien se podrían citar cientos de diferentes definiciones, en la comunidad propia de las Relaciones Públicas hay un entendimiento tácito de diferentes ejes que deben cumplirse en la disciplina.

Una de ellas, y tal vez la de mayor importancia, es que la actividad de las Relaciones Públicas debe beneficiar no sólo a la organización o empresa que está realizando la actividad per se, sino también a la comunidad y a los diferentes públicos objetivos a los cuales se está dirigiendo. En otras palabras, las Relaciones Públicas se han transformado en una disciplina en la cual no hay perdedores o, como es conocido, donde se puede observar un escenario *win-win* (según la expresión en idioma inglés).

En segundo lugar, las Relaciones Públicas buscan un objetivo específico y, en consecuencia, intencionado (o en forma deliberada). Es muy importante destacar que no sólo debe ofrecer información, sino también comprender y retroalimentarse de los hechos observables y que afectan a la organización.

Asimismo, con el desarrollo de diferentes herramientas a lo largo de los años, hoy un profesional de las Relaciones Públicas debe ser organizado, y utilizar dichas herramientas para planificar sus actos y tareas. En este sentido, es imprescindible

investigar y analizar los datos antes de tomar cualquier tipo de decisión respecto a qué dirección seguir en pos del objetivo final.

Por último, ninguna acción o política de Relaciones Públicas podría evaluarse sin objetivos claros y específicos, que puedan ser observados no sólo por los profesionales del sector, sino también por los diferentes públicos objetivos y por la comunidad en su totalidad.

Citando a los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, “las Relaciones Públicas son una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran, o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización” (Wilcox D., Glen T. y Xifra J., 2006)

Luego de haber efectuado el análisis sobre la historia y los conceptos de las Relaciones Públicas, parece relevante “recordar y definir a las Relaciones Públicas con palabras claves” (Wilcox D., Glen T. y Xifra J., 2006), de la siguiente manera: Deliberada, planificada, resultados, interés del público, comunicación bidireccional, función directa.

En síntesis, el profesional de las Relaciones Públicas debe considerar estas palabras como parte de su vocabulario y, a su vez, como los elementos que describen ciertos componentes del proceso asimétrico, lo que llamamos en la profesión actividad de Relaciones Públicas, es decir, el dinamismo que tiene ésta profesión, que es el de relacionar, entender y comunicar a su público afín.

1.3 El proceso de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas son un proceso porque son un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado, determinados en cuatro elementos claves:

investigación, acción, comunicación y evaluación. También dentro de este proceso se analizarán los niveles que son considerados dentro de sus diferentes etapas.

Según Wilcox D., Cameron G. y Xifra J. (2006), se recalca la importancia de las Relaciones Públicas como proceso, es decir, como un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado; una forma en común de describir este proceso y de recordar sus elementos, consiste en utilizar las siglas, IACE que consiste en: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Esto quiere decir que las Relaciones Públicas son la suma de actividades o desempeños en donde se obtiene un cambio o efecto, que se haya producido mediante una las siglas que explican que, para todo, las Relaciones Públicas deben cumplir con ciertas pautas de investigación, la cual explican cual es el problema; acción, la pauta que permitirá hacer una planificación para determinar una acción o programa; comunicación, o de qué manera o se informará, es decir con qué mensaje clave se trabajará; y evaluación, o preguntarse si se logró el efecto propuesto hacia el público o, alternativamente, cuál fue el efecto.

A su vez, el autor considera también diversos pasos o niveles (Wilcox D., Cameron G. y Xifra J., 2006).

Nivel 1

El profesional de Relaciones Públicas se informa, a partir de diversas fuentes, sobre el problema.

El profesional de Relaciones Públicas analiza dicha información y hace recomendaciones a la dirección.

Nivel 2

El profesional de Relaciones Públicas ejecuta un programa de acción.

El profesional de las Relaciones Públicas evalúa la eficacia de la acción emprendida.

Para entender estos niveles, Wilcox explica que el primer paso -el autor lo menciona Paso A- (Wilcox D., Cameron G. y Xifra J., 2006) que se debe tomar para la obtención de la información del problema, es de realizar una investigación preliminar del público objetivo, a través de los medios de comunicación, revistas, experiencias adquiridas por el público o de normas estatales. El “Paso B”, luego de obtener la información requerida, es de establecer objetivos con sus respectivas acciones, tomando en cuenta su dirección al mando del relacionista público. Luego de haber tomado las decisiones para el plan, en el “Paso C” el profesional de Relaciones Públicas lo ejecuta, es decir pone práctica cada acción, “utilizando a los medios como: comunicados de prensa, publicaciones, discursos y programas con la comunidad, entre otros” (Wilcox D., Cameron G. y Xifra J., 2006). En el “Paso E”, el más importante, se comprueba la retroalimentación del paso A.

Siguiendo la misma línea de análisis, el autor se centra en dos papeles dentro de este proceso, llamándolo como agente de vinculación o como campo intermedio. El primer papel quiere decir cómo los profesionales de Relaciones Públicas trabajan y actúan más allá de las de las fronteras y, en el segundo papel, el profesional de Relaciones Públicas utiliza las herramientas de comunicación y ayuda a mejorar la integración, ya sea dentro o fuera de la organización.

1.4 El valor de las Relaciones Públicas

El verdadero valor en las Relaciones Públicas consiste en fortalecer, mejorar y encaminar la comunicación organizacional dentro de una empresa o institución. Uno de los objetivos más importantes dentro de un plan estratégico de las Relaciones Públicas, es obtener una imagen sólida, adquirir credibilidad, posicionar una buena reputación y mantener un

importante prestigio, los cuales son beneficios que la organización recibe como resultado de un buen manejo de la comunicación dentro y fuera de ella.

Luego de realizar un recorrido por las diferentes características actuales y pasadas de las Relaciones Públicas, de analizar las diferentes definiciones del concepto, y de ver su evolución a través de los años, se puede llegar a la conclusión que, actualmente, las Relaciones Públicas deben tener como objetivo global el mejorar el mundo en que vivimos.

¿Cómo puede esta disciplina ayudar a llegar a tal objetivo? Primordialmente, ayudando a mejorar la comunicación entre los diferentes actores de la sociedad (organizaciones, gobiernos e individuos), para que cada sector pueda tomar decisiones informadas y en pos del bienestar general. Al mismo tiempo, los profesionales de las Relaciones Públicas deben ofrecer a sus clientes un mapa de la opinión pública, de la forma de pensar de los públicos internos y externos, ya que sin dicho mapa sería muy difícil definir qué acciones se pueden realizar sin perjudicar a un grupo en particular.

Una clara explicación de lo vertido en el párrafo anterior puede ser encontrada en un artículo publicado por la revista Profile, en donde Tom Glover cree que “Una comunicación clara y consistente ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas, a los empleados a trabajar a su máximo potencial, a los consumidores a hacer elecciones informadas, a los inversores a evaluar con precisión una organización, y a la sociedad a alcanzar veredictos justos sobre los sectores, las organizaciones y los problemas” (Wilcox D., Cameron G. y Xifra J., 2006).

1.5 Comunicación institucional

“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Van Riel, 1997).

Según esta definición, se indica que la comunicación corporativa es una herramienta de gestión, la cual también es definida como un conjunto de medios de relación, como lo indica Luis Ángel Sanz al deducirla como:

“... un conjunto de medios de relación que pretenden proyectar la personalidad – identidad– de la empresa hacia su entorno, configurado por diversidad de públicos, tanto internos como externos a la propia organización; su objetivo es, por lo tanto, la proyección de las características y peculiaridades de la organización empresarial, como un todo, y como sujeto de tal comunicación” (Sanz, Luis Ángel, 1994).

Por otra parte Violeta Molina define a la comunicación corporativa como “el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Sin comunicación, los valores y estrategias de una organización no se conocerán ni se adoptarán, y la empresa carecerá de una visión clara sobre su propia identidad.

En este sentido, la autora se refiere al mensaje que una empresa emite sobre lo que hace, tiene y produce, internamente a través de sus recursos humanos y externamente con su propaganda, marketing y Relaciones Públicas” (Molina, V., 2004, p. 124).

Según los autores citados, se indica que la comunicación corporativa es un proceso, pero también la definen como un instrumento de gestión y un conjunto de medios de relación que pretenden proyectar la imagen e identidad corporativa como un todo, para de esta manera tener una relación favorable con los públicos, tanto internos como externos, y el

medio que les rodea. Con esta definición se procede a analizar la importancia de la Comunicación Corporativa.

1.6 Importancia de la comunicación corporativa

Los medios para comunicarse eficazmente, se han venido desarrollando con la era tecnológica, sin embargo se ha deteriorado la comunicación interpersonal, hay que tomar en cuenta que la mayor parte de la sociedad pertenece a una organización, ofreciendo casi todo su tiempo a la misma, convirtiendo a la gente en seres de organizaciones, por ello es importante establecer una buena comunicación, ya que la falta de la misma ha sido uno de los motivos más frecuentes a parte de la mala administración, para que fracasen las empresas.

Para entender la importancia de la Comunicación Corporativa se debe considerar que “Parte importante de la actividad humana se desarrolla gracias a la comunicación en cualesquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva.” (Molina, V., 2004).

Es necesario analizar cada uno de estos niveles para tomar en cuenta la importancia de la comunicación organizacional como seres humanos de relación.

La comunicación intrapersonal, se refiere a la capacidad de entender los sentimientos y pensamientos para expresarlos de manera coherente sin dar lugar a malos entendidos; para lograr una buena comunicación intrapersonal es preciso conocerse primero a uno mismo.

La comunicación interpersonal, se refiere al proceso de intercambio bidireccional de información, sentimientos y emociones; ya sean verbales o no verbales. Dentro de la empresa se puede referir por ejemplo a una entrevista.

En el caso de la comunicación Grupal, que está encadenada con la comunicación interpersonal la diferencia es que se da entre más de dos personas, las cuales emiten mensajes e ideas para luego evaluarlas y llegar a un consenso. Dentro de una organización se da principalmente en reuniones, conferencias, capacitaciones.

Por último la comunicación colectiva o también llamada masiva, se da cuando existe un sólo emisor y un gran número de perceptores; además intervienen medios tecnológicos de comunicación, como por ejemplo la Intranet o el periódico.

Se dice además que "...la mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación. Esto nos permite relacionarnos con los individuos o grupos integrantes de nuestro entorno para cumplir diferentes fines" (Molina, 2004, p. 12).

Como se ha mencionado la comunicación es parte de la actividad humana. Por ello es necesario entender los sentimientos y pensamientos de uno mismo para saberlos expresar a través de mensajes que puedan ser transmitidos de una persona a otra que a su vez permitirá relacionarse con los individuos o grupos que se encuentran dentro del entorno en que se desarrolla.

Existen diferentes aspectos que comprenden la comunicación organizacional, tomando en cuenta que la comunicación empresarial, puede ser interna (dirigida a las personas que pueden integrar la empresa; como los accionistas, propietarios, directivos y empleados).

Por otro lado realizará una comunicación externa dentro del entorno en que mantiene relación; es decir, su mercado que está compuesto por clientes, intermediarios, consumidores y organismos sociales (Dasi y Martínez, 1996). Tanto la comunicación interna como la comunicación externa son importante para la organización es por ello que se analizará cada una de ellas.

1.7 Campos de acción de las Relaciones Públicas

Los campos de acción se definen como las actividades con la comunidad, relaciones con el gobierno (asuntos públicos), con los medios, la relación de los públicos activos, la comunicación interna y las Relaciones Públicas financieras. En todas estas áreas las Relaciones Públicas pueden producir acciones estratégicas de comunicación que permitan desarrollar estrechos lazos entre sus diferentes públicos, así como beneficiando el desempeño de la organización de las distintas áreas mencionadas.

Antiguamente, la tendencia general indicaba que un profesional de Relaciones Públicas tenía primero que pasar por el periodismo, para de esta forma perfeccionar sus habilidades de redacción y, adicionalmente, conocer el funcionamiento de los medios de comunicación para luego poder aplicar dicho conocimiento al desarrollo de las Relaciones Públicas de una organización (ya sea con o sin fines de lucro).

Sin embargo, dicha tendencia fue cambiando con el pasar de los años, hasta llegar a la actualidad, en la cual un profesional de las Relaciones Públicas no sólo tiene que tener un amplio conocimiento de los medios de comunicación, sino también de los llamados medios controlados (como por ejemplo, campañas por correo, folletos o revistas *in-house*). Accesoriamente, el profesional de Relaciones Públicas debe dominar diferentes disciplinas como la dirección, logística, la organización de eventos y la definición de

presupuestos, entre otras. Dicha ampliación de conocimientos dio lugar a una nueva raza de profesionales, los cuales son más importantes (al compararlo con la antigua concepción) en el momento de tomar decisiones críticas acerca de la dirección que una corporación tomará o de acciones globales a realizar por una organización multinacional.

Según la Comisión sobre Educación de Relaciones Públicas estadounidense, un profesional del sector debe recibir, como mínimo, instrucción formal en: introducción a las Relaciones Públicas; estudios de caso sobre Relaciones Públicas; investigación, medición y evaluación en Relaciones Públicas; redacción y producción en Relaciones Públicas; planificación y dirección de Relaciones Públicas; campañas de Relaciones Públicas; y prácticas internas supervisadas en Relaciones Públicas. Actualmente, diferentes sectores de la sociedad emplean a profesionales del sector, a saber:

Corporaciones, organizaciones sin fines de lucro, educación, Relaciones Públicas internacionales, sector público y político, ocio, deportes y viajes (Wilcox D., Cameron G. y Xifra J., 2006).

Cada uno de los mencionados sectores requiere de personas preparadas en el manejo de las Relaciones Públicas por distintas razones, pero hay un elemento en común: la complejidad del manejo de las relaciones con distintos públicos objetivos existe a través de todos los sectores, cruzando fronteras y culturas, muchas veces enfrentando diferentes problemas en diferentes momentos y circunstancias, lo cual requiere de un profesional flexible, bien preparado y, de ser posible, con la experiencia suficiente para solucionar momentos de crisis institucional.

1.7.1 Las Relaciones Públicas con la empresa

Según Sietel (2002), la primera intención de las Relaciones Públicas es trabajar con la empresa, ya que como primera premisa para la comunicación en toda organización, la misma va de acuerdo a qué es lo que la empresa desea impartir, es decir, que tenga definida desde su identidad e imagen hasta su reputación. La identidad de la empresa en los aspectos de la comunicación quiere decir cuáles serán los atributos que el público interno define y que muchas veces éstos definen cual es la percepción que ellos tienen respecto a la empresa. Otra variable que influye el clima laboral es la cultura de una organización y, de cierto modo, es de suma importancia para que las organizaciones y su público interno sientan un sentido de pertenencia que es de clave dentro de la organización.

Cuando muchas de las variables antes mencionadas decaen o no existe la suficiente comunicación con herramientas sólidas que ayuden a mantener esta comunicación con el público interno y externo, los relacionistas públicos tenemos que actuar de forma inmediata para poder contemplar y homogeneizar la comunicación, sus públicos, las herramientas y demás, para así poder fortalecer y que, a su vez, con los planes de comunicación se pueda lograr el propósito final para que los objetivos que tenga la empresa se puedan cumplir hacia los empleados desde el aspecto comunicacional y, en consecuencia, que los empleados demuestren los mismos intereses hacia la empresa. Para que ello ocurra, las Relaciones Públicas mencionan cinco consideraciones relevantes para que la disciplina pueda cumplir sus objetivos:

Avalar que los altos miembros jerárquicos de la organización analicen su relación con sus públicos internos y externos; gestionar un manual corporativo para que todos los empleados puedan saber sobre la identidad de la organización, así como también prácticas generales de la empresa, y ofrecer a los empleados un contacto permanente

con la organización, entablando un relación para que puedan ser comprensivos y comunicativos, estrechando la confianza y la seguridad hacia la empresa, generados a través de herramientas de comunicación como el buzón de sugerencias, para que ellos puedan depositar sus críticas, necesidades y deseos, sin miedo de ser juzgados.

Es por esto que hoy la asesoría de Relaciones Públicas es tan esencial para que las empresas puedan manejar la comunicación y fomentar, sobre todo, soluciones coherentes y oportunas ante una eventual crisis, de manera eficiente y eficaz, dirigiendo esta disciplina a través de la transparencia que la organización tiene con los asesores a buen puerto, donde la asesoría pueda cumplir con su función.

Si uno se basa en la historia, las Relaciones Públicas dieron un mayor paso cuando, con la crisis en los años 30, las empresas empezaron a tener confianza en la profesión, debido a que algún sector debía salvaguardarlos. A partir de esta década, debido al impacto de la crisis en diversos aspectos sociales y económicos, la Gran de Depresión causó una gran conmoción, y lo que empezaron a realizar los profesionales fue respaldar al público, tanto interno o como externo, de cómo esta crisis les había afectado, el papel, a primera vista, era generar confianza hacia las grandes empresas en el público, y esto dio buenos resultados.

1.7.2 Relaciones Públicas con la comunidad

Son las actividades que la organización utiliza para promocionarse a sí misma y para mostrarles su buena voluntad a los miembros de la comunidad (actividades expresivas) o bien las que realiza para mejorar la comunidad o también realizar un bien a sí mismo (actividades útiles), (Gruning, 2000).

Cada día muchas empresas y organizaciones actúan en la responsabilidad social y además reconocen que es de suma importancia para que la empresa pueda generar y transmitir a su público a fin el interés que ellos desean los menos necesitados tanto por una cuestión de imagen y reputación.

Esta responsabilidad social radica desde ofrecer una mejor calidad de vida dentro de la comunidades pertenecientes a un sector determinado, como también el dar la posibilidad de proveer a los empleados un mejor salario, oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones, procurar que la salud de este se encuentre en la mejores condiciones y estos puedan encaminar a los intereses u objetivos que tenga tanto la empresa, publico interno y comunidad.

Pero centrándose en el tema, las Relaciones Públicas se relacionan con la comunidad y más aun con la responsabilidad social es a través de la filantrópica, que quiere decir, amor por la comunidad (Real Academia de la Lengua Española, 2009). Esta palabra se utiliza, debido a que en las organizaciones se debe vivir acorde a la responsabilidad en donde se pueda promover, servir, mejorar la calidad de vida de la gente con un compromiso social sin el fin de tener nada a cambio.

Esta misión filantrópica debe ser entendida para que las organizaciones puedan ofrecer una mejor calidad educativa, ofrecer nuevos servicios tanto de tecnología como salud, medios de transporte para que de esta forma, las organizaciones de la misma manera que es lucran desde el punto de vista económico, obteniendo una ganancia monetaria, retribuyen a la sociedad o la comunidad en la que está establecida la empresa a través de la filantropía.

Según Sietel (2002), la notable responsabilidad de las empresas simplemente consiste en ganar dinero, ofreciendo sus productos y servicio para que de esta manera se pueda pagar a sus empleados, el servicio a la comunidad mediante la filantropía es de carácter de cada individuo, este caso los diferentes públicos actúan mediante un acto de voluntad para hacer o no este gesto.

Específicamente, para que exista una armonización con la comunidad, se debe tomar encuentra tres cualidades en concreto, que se señalan a continuación:

1. Reconocer e identificar cual es el conocimiento que tiene una determinada comunidad en cuanto a la organización.
2. Comunicar a la comunidad sobre cómo está estructurada la organización.
3. Tratar de convencer, que en el caso de que exista alguna inconveniente entre la empresa, miembros y la comunidad se pueda llegar a una conciliación entre las partes.

Dicho sea de paso todas las organizaciones están en la obligación de mantener una buena relación tanto con sus miembros como con la comunidad, ya que así, se estaría evitando manifestaciones en contra de la organización y llegaría a negociar de manera inmediata para así no arriba a mediaciones y perjudicando tanto la imagen como la reputación de la organización. Es por esto, que es trascendental recalcan la acción positiva de la empresa desde el principio, cuando esta llega al lugar en donde requerirá tanto de los servicios de la futura gente que empleara (comunidad directa) como de las comunidades que viven y transitan dentro de este mismo lugar (comunidad indirecta).

La comunidad espera de las organizaciones que comienzan a residir dentro de mismo habita bienes tangibles, como sueldo, salarios, contratación de capital humano, entre

otros, a su vez, espera desea recibir aportaciones intangibles, como por ejemplo diría (Fraser P. Sietel, 2002); en apariencia, la comunidad espera que de forma positiva la organización pueda mejorar calidad de vida, dentro de una atmósfera de preservación del medio ambiente y a su vez, con la intervención del Gobierno, se pueda sancionar este incumplimiento con dichas normas que incumplan, ya que pone en riesgo la vida, capa de ozono y la salud de niños, adolescentes, adultos y ancianos; la participación se fomenta cuando las organizaciones estén comprometidas en cuanto la comunidad tanto en las funciones civiles, parques, educación y salud.

Asimismo, como la estabilidad, las organizaciones en cuando empiezan a contratar a la persona que residen dentro de una determinada comunidad. Su expectativa que sean contratados a largo plazo, con salarios bien remunerados ofreciendo beneficios como la obra social y medicina prepaga; orgullo, cuando las organizaciones instalan su estructura organizacional dentro determinada comunidad, por el hecho de que esta haya pensado en estar ahí, se cuenta como un valor agregado para dicha comunidad, ya que gracias a su gesto de contribuir al bien social, la comunidad se siente orgullosa de que esta organización haya pensado en ella y en la localidad.

Dentro de los objetivos de las relaciones que tienen las Relaciones Públicas con la comunidad, se debe tomar en cuenta este punto, como ya lo habíamos visto no es factible para que una comunidad se sienta a gusto dentro de una organización, ya que muchos estudios muestran la alta demanda para llegar a un acuerdo con las comunidades solo relacionarse y ofrecer sus servicios, es por esto que las organizaciones utilizan un instrumento realmente útil, que es una política escrita de forma legal para mantener relaciones con la comunidad, en donde se definen claramente la filosofía, dirección y obligación que tiene la empresa así como también las obligaciones con dicha colectividad.

Estos objetivos se basan en: comunicar a la comunidad las operaciones que la empresa está haciendo, ya sea de sus productos, número de empleados, pagos tributarios, contratación de empleados, crecimiento económico y por supuesto, los proyectos que la organización mantendrá con la comunidad; conciliar los malos entendidos y críticas que existan con los vecinos; obtener siempre, en la medida de los casos una opinión favorable de la comunidad, sobre todo durante manifestaciones conflictos laborales, entre otros.

Participar a los empleados y familias sobre acontecimientos propicios de manera positiva, para que en el boca en boca los pueda comunicar a los vecinos favoreciendo la imagen que la empresa tenga sobre estos; hacer una investigación constante en donde se pueda conocer cuál es la imagen que tienen, así mismo con qué cualidad o característica la definen, para tener un monitoreo constante de que es lo que ellos piensan y como califican de manera cualitativa a la organización, entre otros propósitos.

Pero también gracias al avance de la tecnología, a través de la globalización ya no existen barreras para conocer y interactuar con la gente que está en un país a otro, el avance de la tecnología permitió que Internet sea una herramienta que permite conocer más a las comunidades de manera virtual, ya que un intereses parecidos o por simplemente Internet es útil de modo que se puedan crear amplias oportunidades tanto en el área de educación, como en comercial e investigación.

A través de ella se puede conectar y llegar a los distintos medios de comunicación, tanto radio, periódico, televisión para obtener un conocimiento directo de lo que está pasando en el mundo que las comunidades puedan estar al tanto e informarse de manera rápida y oportuna. Pero este medio de comunicación, Internet es también conocido como un

medio frío, en donde muchas veces se pierde esa relación personal que las personas de generaciones atrás tenían.

Pero sin embargo las relaciones humanas y el progreso entre comunidades y de la sociedad en general está basado en este medio dando se puede tener una exploración del universo externo y las Relaciones Públicas, promueven a que esta relación se impartida tanto en los medios como el acercamiento para que esta comunidad tenga, mediante una empresa que contribuya a sus beneficios y cumpla con las ordenanzas del Gobierno.

1.7.3 Relaciones con el Gobierno (asuntos públicos)

Puede hablarse de dos campos de acción bien distintos: las Relaciones Públicas **en** el gobierno y las Relaciones Públicas **con** el gobierno. En el primer caso, nos referimos a las actividades de Relaciones Públicas que el mismo gobierno realiza con el fin de transmitir sus acciones, ideas y planes a las empresas, organizaciones y público en general. En este aspecto, es importante destacar que los gobiernos nacionales de la mayor parte de los países alrededor del mundo tienen una oficina de prensa y profesionales de área dedicados a estas actividades. Es muy común hoy en día que, a fin de transmitir la finalidad de una campaña o una legislación específica, el gobierno nacional recurra a elementos propios de las Relaciones Públicas como comunicados de prensa, conferencias de prensa, etc.

En el segundo caso, las Relaciones Públicas con el gobierno se refieren a la comunicación que las empresas, organizaciones e incluso individuos realizan con el gobierno. Un caso muy particular y, nuevamente, común a la mayoría de los países, es el de los lobbistas. Hay diferentes definiciones para caracterizar a este grupo tan particular

pero, en general, las principales actividades realizadas por los lobbistas son (Seitel, 2002, p. 469):

“mejorar la comunicación con el personal y las agencias del gobierno, controlar a los legisladores y a las agencias normativas, fomentar la participación de los electores en todos los ámbitos del gobierno, influir sobre la legislación que afecta a la economía en el área del interesado, y aumentar la concienciación y la comprensión de los legisladores sobre las actividades y operaciones de sus organizaciones.”

Bien es sabido que los lobbistas en general no cuentan con buena fama, y muchas veces han sido acusados (y hasta condenados) de ejercer influencia de manera ilegal sobre distintos sectores del gobierno, pero la realidad es que existen casos en los cuales efectivamente estos grupos han actuado en forma ilegal, pero también hay casos en los cuales, gracias a estos grupos, la sociedad en su conjunto ha sido beneficiada.

Otro punto de conexión importante entre la profesión de las Relaciones Públicas con el gobierno es el contacto con la prensa. Todo gobierno que quiera gestionar su comunicación de manera efectiva debe tener un contacto fluido con los medios de comunicación. En consecuencia, todos los gobiernos tienen departamentos específicos que se encargan de la materia. Como se ha podido observar en los últimos años, una mala relación con la prensa puede traer consecuencia negativa para un gobierno (clara muestra de tal situación es la evolución negativa de la imagen del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner en la Argentina, o de Hugo Chávez en Venezuela). Para cumplir con el objetivo de mantener informada y actualizada a la sociedad, los gobiernos utilizan diferentes herramientas como por ejemplo las conferencias de prensa, publicación de comunicados vía Internet, o mantener un sitio web en donde se comunica las diferentes acciones e iniciativas realizadas por el gobierno, entre otras.

Por último, cabe destacar que no todo gira alrededor de los gobiernos nacionales. Muchas veces los gobiernos provinciales e incluso municipales pueden ejercer una gran

influencia en la opinión pública, por lo cual es muy importante no dejar de lado a dichos gobiernos. Si bien el grado de profesionalización que existe en ello es mucho menor al que se puede observar a nivel nacional, cierto es que día a día se puede observar una evolución en el manejo de los contactos con la prensa y otros formadores de opinión por parte de los gobiernos locales.

En resumen, las relaciones con el gobierno son funciones directivas responsables de la interpretación del entorno no comercial de la corporación, y la dirección y gestión de la respuesta de la compañía a estos factores. Es decir, los asuntos públicos acostumbran a referirse a las actividades de una compañía en política y en relación con el gobierno (Gruning, 2000).

1.7.4 Medios de comunicación

Es el área que establece relación con los medios de comunicación, los periodistas. Los relacionistas públicos y los periodistas se necesitan mutuamente ya que, por un lado, los medios de comunicación necesitan material e ideas presentes de Relaciones Públicas y, por otra parte, los profesionales de Relaciones Públicas necesitan a los medios de comunicación como un vehículo para exponer su material, por lo que es de suma importancia la relación entre ambos (Wilcox, Glen y Xifra 2008).

Antiguamente muchos profesionales de Relaciones Públicas pensaban que lo único importante y de lo cual tenían que ocuparse eran los mass media. Es decir, solamente concentraban sus esfuerzos en hacer llegar un mensaje a los medios de comunicación para que, a su vez, éstos transmitan el mensaje al público en general.

Sin embargo, con la evolución de la materia, se ha podido demostrar que los medios de comunicación son una tipo de público mas, el cual debe ser encarado de una manera

diferente a otros tipos de públicos (como el gobierno o los inversores), ya que ellos a su vez son comunicadores o, como muchas veces son clasificados, son los *gatekeepers*, o el filtro de información hacia los lectores, radioescuchas y televidentes.

Los periodistas principalmente trabajan de dos formas; por un lado, procesan información que les es brindada por diferentes fuentes (una de las cuales son los relacionistas públicos) y, por otro lado, realizan su propia investigación con el fin de recabar la mayor cantidad de información posible respecto a un tema para luego realizar un análisis del mismo y publicar un artículo o realizar una nota citando fuentes y llegando a ciertas conclusiones.

Cierto es que muchos periodistas hoy en día se sienten acosados por los profesionales de Relaciones Públicas, y esto genera una connotación negativa a la profesión, lo cual a su vez hace aún más difícil el trabajo del especialista. Es por ello que al momento de tratar de establecer un tema en los medios, el especialista de esta disciplina debe tener mucho cuidado en cómo encara al periodista o al medio de comunicación, para así evitar cualquier resentimiento o prejuicio del tema.

En este sentido, según lo analizado por Grunig, el mejor modelo a aplicar en el momento de encarar una transmisión de información a un medio de comunicación es el simétrico bidireccional, donde el relacionista público debe conseguir que su organización sea lo más abierta posible, aumentando de esta forma la posibilidad de una cobertura imparcial y exacta por los mass media. Es muy importante destacar que, ante una relación abierta y de mutua confianza, si los medios se equivocan no serán renuentes a recibir una corrección por parte del relacionista público.

Por último, es muy importante tomar en consideración que muchas veces no es el periodista el que tiene cierto prejuicio o interés personal respecto a un tema, sino que también la organización periodística puede tener sus propios fines e, incluso, la institución periodística en su conjunto. Es por ello que al momento de analizar cómo encarar a un periodista el relacionista público debe primero preguntarse si hay alguna de las tres instancias mencionadas anteriormente que puede influir en la decisión del periodista de publicar o no publicar un comunicado de prensa, o de solamente tomar la parte que afecta negativamente a la empresa que es representada por el profesional de Relaciones Públicas.

1.7.5 Relaciones Públicas financieras

Las Relaciones Públicas Financieras, o relaciones con los inversores, han visto un crecimiento muy importante a partir de la década del 30. Esto es debido a que, luego del crack financiero que afectó a los Estados Unidos, nuevas leyes fueron aprobadas en pos de la protección del inversor. En consecuencia, hoy en día toda empresa que coticie sus acciones en alguna bolsa de valores, debe tener un departamento de *Investor Relations*, el cual se encarga principalmente de brindar información financiera y acerca de los principales acontecimientos que pueden afectar a la empresa a inversores actuales y potenciales.

Es muy importante destacar que los profesionales que trabajan en esta área específica deben estar atentos todo el tiempo a los distintos medios de comunicación (generales y especializados) para que, en el caso que se publique información relacionada con la empresa (ya sea verídica o simplemente un rumor), lo antes posible la organización como tal emita un comunicado con su punto de vista, para así sentar bases en la posición oficial de la compañía. En este sentido, ejemplos típicos de información considerada como material (es decir, cualquier hecho que sería importante para un inversor) son

desde las propuestas de fusiones y adquisiciones, un gran invento o descubrimiento hasta cambios en la dirección de la compañía o una compra o venta de un activo importante.

Según lo detallado por Fraser Seitel en su libro *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, los profesionales de las relaciones con los inversores son responsables de una serie de actividades de comunicación generalmente incluidas en la memoria anual de la empresa, a saber: descripción de la empresa, carta a los accionistas, resumen financiero, explicación y análisis del resumen financiero, análisis de la dirección y/o el marketing y gráficos.

Adicionalmente, existen otro tipo de comunicaciones regulares y de importancia como las memorias trimestrales, la asamblea anual y las ruedas de llamadas con analistas del sector y periodistas especializados.

Como ha ocurrido en diferentes aspectos de la profesión, el desarrollo informático y el surgimiento de la Internet han dado la oportunidad a los profesionales de relaciones con el inversor de desarrollar nuevas herramientas de comunicación con la comunidad de inversores y potenciales inversores. Gracias a la tecnología, hoy en día cualquier potencial inversor puede acceder a los estados financieros, memoria anual y demás información relacionada en la página web de la compañía, en la sección específica de relación con los inversores. Asimismo, muchas veces las ruedas de llamadas son transmitidas a través de Internet, dando así la posibilidad a un mayor número de individuos de acceder a las mismas, eliminando de esta forma la ventaja que anteriormente tenían los analistas financieros especializados.

En pocas palabras, el profesional de Relaciones Públicas financieras es básicamente un comunicador de información, que puede ayudar a mucha gente a la decisión de compra o de retención de acciones de su empresa. Para conseguir que esto sea posible, el profesional debe tener una alta consideración por la veracidad y exactitud de lo comunicado (Gruning, 2000).

1.8 Los distintos tipos de públicos

A lo largo de la historia de las Relaciones Públicas se han desarrollado muchas teorías respecto a los distintos tipos de públicos existentes, basando su clasificación o estructura en diferentes características. Autores como Capriotti, Grunig o Villafañe han desarrollado cada uno su propia clasificación, tomando en cuenta diversas particularidades a fin de realizar una división entre distintos tipos de públicos (las cuales se encuentran detalladas más adelante en la presente sección).

Ahora bien, se podría comenzar por destacar que hay dos tipos de receptores, *directos* e *indirectos*. En receptor *directo* es la persona o medio de comunicación hacia el cual se encuentra destinado el mensaje para que luego éste lo transmita el receptor *indirecto*, al cual en última instancia se encuentra dirigido el mensaje (La diferencia entre destinado y dirigido es que el mensaje se construye con el fin de llegar a un público en particular – dirigido-, pero también se planifica por quién será transmitido, pensando en qué o quién lo transmitirá destinado).

Dicha teoría es conocida como del *two-step flow of communication*, donde el mensaje primero parte del emisor, para pasar por un intermediario (el receptor directo), que luego transmitirá el mismo al público objetivo (o receptor indirecto).

Sin embargo, esta teoría fue perdiendo fuerza debido al hecho que los individuos participan en diversos grupos (formales y/o informales), interactuando con diferentes personas y generando influencias recíprocas, dando a nacer un nuevo concepto, el líder de opinión (Xifra, 2003), el cual realiza el papel de intermediario entre los medios de comunicación y los individuos.

Adentrándose en las características que impulsan la clasificación de los públicos en distintos tipos, se puede decir que el modo en el cual se establecen los vínculos entre la organización y el entorno es un disparador. En este sentido, desde la perspectiva de Grunig y Hunt, existen las siguientes tipologías de vínculos (Xifra, 2003):

Vínculos posibilitadores: Aquellos con otras organizaciones y grupos sociales que controlan los recursos necesarios para la existencia de la organización.

Vínculos funcionales: Afectan a organizaciones y públicos que proporcionan *inputs* y toman *outputs*. Vínculos normativos: Se presentan con organizaciones que comparten valores y problemáticas similares.

Vínculos difusos: Los públicos de la organización no pueden ser claramente identificados.

Otro disparador que trae como consecuencia una diferente clasificación de los distintos tipos de públicos son los distintos niveles de influencia de los públicos en las organizaciones, según fue definido por Matrat en 1971. Estos niveles de influencia son cuatro: decisión, consulta, conducta y opinión. El primer nivel se refiere a los públicos cuya autorización es necesaria; el segundo representa los públicos que deberían ser consultados antes de que la organización tome ciertas decisiones; el tercer nivel son los que, a través de su conducta, pueden entorpecer el desarrollo de la organización; por

último, el nivel de opinión personifica a los públicos cuya opinión influencia la opinión pública.

A continuación se detallan los diferentes conceptos de públicos así como también algunas de las clasificaciones de públicos existentes hoy en día, definidas por diferentes autores expertos en la materia de estudio.

1.9 Conclusión parcial

Luego de recorrer la historia de las Relaciones Públicas como disciplina, desde sus orígenes hasta la actualidad, de profundizar en la definición del concepto, y de detallar todas las áreas y sectores de una organización y de la sociedad que son afectadas por las Relaciones Públicas, se puede llegar a la conclusión que, hoy en día, una organización que no cuente con un departamento o sector de Relaciones Públicas eficaz y eficiente puede enfrentar diversos problemas. Dichos problemas, a su vez, pueden afectar negativamente la imagen que el público, tanto interno como externo, tiene de la compañía, lo cual puede traer aparejado una disminución en las ventas y los beneficios de la empresa.

Adicionalmente, si bien en los orígenes de la disciplina, la misma era vista como una rama del periodismo, el desarrollo teórico y práctico de ella ha hecho que, hoy en día, no sólo sea necesario tener una buena redacción para ser un profesional exitoso de Relaciones Públicas, sino que también debe tenerse una gran capacidad de investigación, así como también un buen sentido de la planificación, ser capaz de resolver distintos tipo de problemas y, finalmente, tener competencia empresarial.

Por último, al explorar los diferentes campos de acción de las Relaciones Públicas (empresa, comunidad, gobierno, medios de comunicación y Relaciones Públicas

financieras), se puede llegar a la conclusión que todo aspecto de la vida moderna es influenciada y está relacionada con las Relaciones Públicas. Dicho aspecto se traduce en que, como fuera mencionado con anterioridad, cada uno de estos sectores requiera personas preparadas en el manejo de las Relaciones Públicas. En otras palabras, la complejidad del manejo de las relaciones con distintos públicos existe en todos los sectores de la sociedad, cruzando fronteras y culturas, muchas veces enfrentando diferentes problemas en diferentes momentos y circunstancias.

2 Capítulo 2 - La comunicación interna

Como parte de la comunicación interna en las organizaciones existen diferentes formas o canales, tanto formales como informales. Al primero se lo conoce como la información no oficial; muchos de los autores como Gruning y Michael Piteer, lo llaman rumor. Este rumor es considerado como parte de la naturaleza de la comunicación organizacional o también llamado Radio de Pasillo, utilizado como mecanismo, donde lo explican como un círculo interno de público para producir una determinada información dependiendo de las necesidades que estas exclamen o divulguen a su favor. Este fenómeno ocurre sin importar el tipo de organización en la que éste se presente, ya que en ocasiones se puede presentar desde los niveles descendentes o ascendentes y, como consecuencia, deteriora la comunicación y la imagen de la empresa y a su vez, imposibilita una buena percepción de sus públicos.

Pero también existen los canales formales que ayudan al mejoramiento continuo de las organizaciones, en donde permiten conocer, entender, relacionar e identificar los diferentes flujos de comunicación, que son de carácter multidireccional. De este modo, la comunicación formal, o también llamada oficial, son los canales que se establecen en cada una de las organizaciones, dependiendo de las políticas de comunicación de la empresa, en donde se trasmite información de la siguiente manera: canal descendente, ascendente, horizontal o transversal. En este capítulo se explicará en profundidad la función que tiene cada uno, así cómo cada autor lo define, con su análisis correspondiente.

La importancia que tiene la comunicación interna dentro de las organizaciones es de tal índole, ya que denota ciertos aspectos que ayudan a que la comunicación sea multidireccional, ya sea con los empleados, sin importar el tipo de flujo de comunicación, o con los superiores. También se centra en los intereses que la organización tiene hacia

sus empleados basados en los objetivos encaminados como empresa y asimismo el interés que los empleados esperan de la empresa.

Pero esta importancia se pone aún mas de manifiesto cuando se establece una comunicación oportuna, como las condiciones y materia de trabajo, y el más importante objetivo de generar confianza y seguridad en la organización y, sobre todo, la satisfacción de que el trabajo que este público interno sea verdaderamente valorizado y recompensado.

Las organizaciones empiezan a aplicar la comunicación interna a través de las herramientas de comunicación, debido a que en la actualidad son la clave primordial para la correlación y comunicación dentro de las organizaciones, aplicándose como instrumento de ayuda para mantener una relación directa, personalizada y, sobre todo, efectiva. Entre las más conocidas se encuentran: inducción, carteleras, capacitaciones, house organ e intranet, entre otras.

2.1 Definición de la comunicación interna

La comunicación interna es la herramienta de gestión para el logro de las metas corporativas a través de estrategias y tácticas, ya que dicha comunicación es en general dirigida en el mismo sentido que la cultura de la organización, afectando de manera directa a sus públicos internos, con el fin de involucrarlos y que éstos se sientan parte de la organización. Los Recursos Humanos también forman parte de esta estructura comunicacional, ya que los integra, capacita y gestiona tanto desde el punto de vista legal como administrativo pero, sobre todo, los motiva generando que los mismos puedan dar sus opiniones, necesidades y sugerencias para un cambio productivo y efectivo dentro de la organización (Brandolini y González Frigoli, 2008).

De la misma manera, la comunicación interna se vincula con diferentes sectores, áreas o niveles jerárquicos, con el fin de que éstos se puedan relacionar con una excelente comunicación y, a la vez, exista un agradable clima laboral, respondiendo a las diferentes perspectivas que estos presenten.

Las características de la Comunicación Interna deben ser consideradas como un modelo, es decir, un patrón a seguir, un proceso en una estructura, determinada mediante mensajes claves que tienen que ser compartidos por cada uno de los miembros de la organización, así como por el grupo de interés con el que se quiera trabajar (Brandolini y González Frigoli, 2008). Para ser más explícitos, cuando en una organización existen problemas comunicacionales, ya sea por malas interpretaciones o una situación de crisis (emisor – receptor), los profesionales de Relaciones Públicas deben tener acciones inmediatas, recurriendo a planes comunicacionales.

Asimismo, la comunicación interna tiene que ser implementada como una política no de forma casual, sino causal, en la cual la organización la necesita como un eje en donde predomina la comunicación y se pueden ejecutar acciones en todo momento que la organización la necesite, del mismo modo que tiene que ser filtrada dentro de cualquier tipo de flujo de comunicación, ascendente, descendente u horizontal.

Del mismo modo, esta comunicación es parte de una cultura e identidad corporativa, orientada a la misión, visión, política, valores y demás atributos que toda organización posee y, a su vez, a la calidad en función de sus públicos, tanto internos como externos.

En este sentido, misión puede ser definido como la razón de ser de la organización, que tiene mucho que ver con la actividad que desempeña la empresa. Por otra parte, la visión se refiere a las metas que la organización desea alcanzar en un futuro y hacia dónde

quiere llegar. Adicionalmente, los valores de una organización constituyen los rasgos culturales, en los cuales se basa la empresa para la elaboración de sus políticas, así como la filosofía permite orientar las políticas de la organización en relación a sus públicos. Por último, las políticas de una compañía son condicionantes que sirven para controlar y limitar el comportamiento de los públicos tanto internos como externos.

Para que todos los elementos mencionados sean efectivos, los mismos deben constar por escrito en el Manual Corporativo, y que contenga a su vez un manual de identidad visual, y un manual de cultura corporativa. La difusión del mismo entre los públicos que conforman la organización es muy importante para que se involucren con la organización y se forme una identidad corporativa que posteriormente será proyectada como imagen hacia el exterior (Capriotti, P., 1992).

Por último, la comunicación interna refuerza su influencia mediante el involucramiento de los miembros de una organización, la cual, mediante el nivel de comunicación grupal en donde se relaciona con la comunicación interpersonal con la diferencia que se establece entre dos personas que emiten mensajes e ideas, para luego evaluarlas y llegar a un consenso. El involucramiento puede percibirse a través de reuniones, trabajo en equipo o capacitaciones de inteligencia emocional, entre otros.

A continuación se detallan las principales funciones de la Comunicación Interna, según Brandolini y González Frigoli (2008), “esparcir la información, coordinar las actividades, proporcionar retroalimentación, colectivizar”, para poderlos entender se hará un breve análisis de cada uno:

Esparcir la información: Dar a conocer o difundir la comunicación dentro de una organización a todos sus miembros, tanto internos como externos, dirigida

específicamente a encaminar los objetivos de esta nueva comunicación, expresadas dentro de las políticas comunicacionales de la empresa.

Coordinar las actividades: Prestar atención a la tarea realizada por cada uno de los miembros de la organización, observando que los mismos cumplan con ellas y, a su vez, a través de rol de desempeño se puede manifestar si está satisfecho o no con las actividades que realiza y, en consecuencia, se pueden dar diferentes opciones o nuevas obligaciones al empleado, para que éste las pueda ejecutar y su rendimiento crezca.

Proporcionar retroalimentación: Mediante las diferentes herramientas de comunicación empleadas en la organización, lo que se desea es que cada uno de los empleados pueda tener una interacción con el público afín, es decir que exista una respuesta por parte de ellos, midiendo primero si es accesible y, segundo, dando apertura para que el público manifieste si está satisfecho o no con la información que recibe.

Colectivizar: Socializar a los miembros de la organización en función de la cultura organizacional.

A continuación se detallan los objetivos de la Comunicación Interna, según Brandolini y González Frigoli (2008) de la siguiente manera:

Reforzar el compromiso asumido por cada empleado de la organización, para así poder concretar los objetivos que ellos tienen hacia la empresa, a través de capacitaciones en donde se imparta el trabajo equipo.

Armonizar el clima laboral, eliminando las malas relaciones o discrepancias que existan en la organización a través del diálogo, es decir, que el área de Relaciones Públicas debe

encaminar la mejor comunicación en las distintas aéreas y niveles jerárquicos para que se puedan resolver de forma ecuánime los malos entendidos, aclarándolos de manera rápida y oportuna.

Favorecer el cambio de actitud (saber, poder, querer). El primer acercamiento que un empleado tiene con la empresa es el momento oportuno para que éste se ligue con los intereses y objetivos de la compañía, por lo que se busca es que dicho empleado, desde su inicio, obtenga una actitud positiva encaminada a sus propios intereses y, de esta manera, se puedan lograr los propósitos tanto de la empresa como del empleado.

Cuando una comunicación interna es clara y los públicos internos tienen en claro cuáles son los objetivos de la organización, éstos pueden desempeñar su trabajo de una forma eficaz y, al mismo tiempo, yendo hacia la misma dirección que la empresa, ayudando de esta manera a que la organización cumpla con su propósito.

2.1.1 La comunicación como un proceso cultural

Un punto muy importante a destacar es que, dentro de una organización, la comunicación interna solamente podrá ser implementada efectivamente en el caso que la misma sea desarrollada apropiadamente, tomando en consideración que es un proceso cultural. En otras palabras, solamente sí la comunicación interna se encuentra profundamente acoplada a la cultura de la organización, entonces los integrantes de la compañía podrán tener confianza absoluta en la misma, adicionalmente al hecho de sentirse legitimizados para dialogar, esperar y exigir dicha información.

En caso de que no se cumplan las condiciones mencionadas en el párrafo anterior, comenzarán a surgir los rumores entre los empleados de la organización, entendiendo por rumor como "...toda aquella información que circula dentro de la organización, que es

entendido como no formal.” (Brandolini y González Frigoli, 2008, p. 14). Una de las consecuencias de los rumores en una organización es la aparición de la desconfianza entre los empleados, ya es muy difícil para las personas confiar en el prójimo cuando este tipo de comunicación informal existe dentro de la organización.

2.1.2 Definición de cultura

La definición de Cultura puede ser diferente dependiendo desde el punto de vista que se lo mire. En este caso en particular, lo importante es la definición de cultura según las ciencias sociales, o como ha sido definida por Brandolini y González Frigoli (2008), “...el ámbito concreto en el que está inmerso un individuo, la situación social que lo rodea”. Una de las definiciones clásicas de cultura (del autor inglés Tylor, y que es reproducida por los autores mencionados anteriormente) es también una de las más claras:

“Aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad.” (Paladino y Álvarez Tejeiro, 2006, p. 38-39).

En dicha definición hay dos palabras clave: adquiridas y sociedad. En primer término, es comúnmente aceptado que la cultura es un elemento que el ser humano adquiere con el tiempo o, en otras palabras, no es innato. Adicionalmente, la única forma en que una persona podrá adquirir la cultura, es si se encuentra inmerso en una sociedad, donde interactúa con otros individuos. Es decir, sería imposible que un ser humano incorpore una cultura si no es parte de una sociedad, así como sería imposible que un león pueda vivir sin oxígeno.

2.1.3 Como aprender de la cultura

En el campo de la sociología hay dos etapas bien distinguidas acerca de cómo el ser humano incorpora la cultura a medida que va creciendo. Una primera etapa es la conocida como el proceso primario. En esta etapa, el individuo incorpora la cultura a través de habituación, es decir, mediante el proceso de estímulo-respuesta. Entonces, en los primeros años de vida de una persona, la principal influencia que recibe proviene de su entorno más cercano, el familiar.

La segunda etapa, en la cual el individuo también recibe estímulos del círculo de amigos, conocidos, maestros y otros grupos a los cuales asiste (deportivo, escolar, etc.), es que sucede el proceso de internalización, donde la razón y la auto-percepción tienen un papel preponderante.

Finalmente, si se realiza una analogía de dicho proceso con el desarrollo de la cultura en las organizaciones, se pueden distinguir no dos, sino tres enfoques: el de las organizaciones y su interacción con el ambiente externo, el de la cultura organizacional exclusivamente interna y, finalmente, la perspectiva micro, que estudia específicamente al individuo dentro de una organización (Paladino y Álvarez Tejeiro, 2006).

2.1.3.1 Contenidos de cultura

Según Paladino y Álvarez Tejeiro (2006) si bien la cultura, ya sea de un país, una organización o cualquier otro tipo de agrupación, está compuesta por muchos elementos, los mismos pueden ser clasificados en cuatro grandes grupos, a saber: empírico, estético, simbólico y normativo.

Empírico: En este grupo se puede incluir la manera de hacer las cosas, desde las más simples como lavar la ropa, hasta las más complejas como por ejemplo construir un

edificio de oficinas. En otras palabras, lo empírico, desde el punto de vista de la cultura, es como los individuos y la sociedad en su conjunto realiza tal o cual tarea.

Estético: Cuando una persona escucha la palabra “estética”, lo primero que se le viene a la mente es lo bello versus lo feo. Pues bien, una forma simple de definir lo estético es justamente la mencionada. En este aspecto es muy fácil de ver las diferencias que existen a través de diferentes culturas. Por ejemplo, mientras que en la cultura occidental, el ideal de la belleza es el de un individuo delgado, en otras culturas (como por ejemplo en la cultura del sumo en Japón), el ideal es el opuesto.

Simbólico: El elemento simbólico por excelencia desde el punto de vista de la cultura es el lenguaje de cada sociedad. El mismo se ha desarrollado a lo largo de varios siglos, hasta llegar a su estado actual. Inclusive un mismo idioma (como por ejemplo el español), tienen sus diferencias de una país a otro (no es igual el español que se habla en Argentina, al español utilizado en Ecuador, por ejemplo). Otro ejemplo de lo simbólico son los gestos corporales de una persona. Mientras en una cultura cerrar los dedos índices y pulgar de la mano en forma de círculo significa “OK”, en otra cultura el mismo gesto significa cero, o “nada”.

Normativo: En pocas palabras, lo normativo son las reglas (escritas o no) por las cuales una determinada cultura se maneja o, dicho de otro modo, lo que es aceptado como correcto o incorrecto por una determinada sociedad. En el próximo apartado detallaremos en mayor profundidad el significado de esta clasificación.

2.1.4 La clave de la cultura

Según Paladino y Álvarez Tejeiro (2006), como se ha mencionado en el apartado anterior, una de las clasificaciones más importantes al momento de analizar la cultura en

un determinado grupo es lo normativo. Para ello, es substancial resaltar que existen tres tipos de normas: el orden natural, las normas legales y las normas convencionales o, en otras palabras, los usos y costumbres.

En primer término, el orden natural son las normas que son propias a la naturaleza del ser humano, como por ejemplo el hecho de criar a un hijo. Si bien en cada cultura la crianza de un descendiente es diferente, está en el orden natural del ser humano que los padres (algunas veces la madre, otras veces el padre, y otras veces ambos) sean los encargados de criar a sus hijos.

Las normas legales son quizá las más fáciles de definir o encuadrar. En pocas palabras, son las leyes que cada país, provincia, municipio o cualquier otro tipo de división política impone a sus ciudadanos. Dichas normas tienen diferentes jerarquías, y en general son potestad exclusiva del Estado.

En tercer y último lugar, se encuentran las normas convencionales, las cuales están formadas por los usos y costumbres de cada cultura. Mientras que los usos de una cultura pueden ser considerados como menos esenciales y duraderos, las costumbres son las normas que más tiempo tardan en desarrollarse y en ser aceptadas por una cultura. Es por ello que son las que tienen mayor aceptación en un grupo específico, y también por dicha razón conllevan un mayor nivel de sanción en caso de no ser cumplidas por un individuo. Este último punto lleva a la próxima etapa en el análisis de las normas, que son los premios y castigos que hacen que las mismas perduren en el tiempo. Sin sanciones (formales o informales), sería imposible que las normas se arraiguen en una cultura, ya que el ser humano no tendría incentivo alguno para cumplirlas. Al mismo tiempo, al observar la evolución de cualquier cultura, es posible afirmar que con el paso del tiempo, algunos usos se han transformado en costumbres.

El próximo punto de análisis respecto a las normas, es cuál es su utilidad en una sociedad. Principalmente, las normas hacen posible la convivencia de diferentes individuos en una sociedad de forma organizada. Sin las normas, la anarquía reinaría el día a día de una sociedad, imposibilitando de esta manera el desarrollo y la evolución del ser humano.

Por último, es importante destacar que los dos pilares sobre los cuales se han construido, a lo largo de la historia, las normas en la sociedad han sido las creencias y los valores. Por un lado, las creencias pueden ser definidas como "...la concepción de hombre que tenemos, la concepción de naturaleza, nuestras perspectivas futuras..." (Brandolini y González Frigoli, 2006, p. 49). Por otro lado, los valores son los ideales colectivos de la sociedad, aquello a lo cual aspira la sociedad en su conjunto. En última instancia, son los valores los que empujan a un individuo a comportarse de una cierta manera, a seguir un determinado camino.

2.1.5 Definición de identidad

Existen muchas diferentes definiciones del concepto de Identidad Corporativa. Como puede observarse en Brandolini y González Frigoli (2008), a lo largo del siglo pasado, diferentes autores han definido dicho concepto de diferente manera. Mientras que Birkigt y Stadler (1986), dicen que la identidad corporativa "es la auto presentación y el comportamiento de una empresa", Tanneberger (1987) dice que la identidad corporativa "...refleja la capacidad distintiva y las características individuales reconocidas de una empresa."

Pero, en pocas palabras, y haciendo una analogía entre el ser humano y una compañía, la identidad corporativa es la personalidad de la empresa. Así como una persona puede

ser honrada o deshonesto, solidaria o egoísta, una compañía también puede poseer esas y otras características propias de un individuo.

2.1.5.1 Importancia de la identidad

Una vez definido el concepto de identidad corporativa, resulta fundamental destacar la importancia que la misma tiene en el crecimiento y el éxito de una organización empresarial. En este sentido, Van Riel (1997) destaca que una fuerte identidad corporativa afecta a una compañía al incrementar la motivación de sus empleados e inspirar confianza entre los públicos externos de la empresa, especialmente en los clientes y los públicos objetivos financieros.

Al poseer una empresa una fuerte identidad corporativa, y transmitir la misma a sus empleados, ellos se sentirán parte de la empresa, e incorporarán como propios los objetivos de la organización, incrementado de esta manera su performance laboral. Asimismo, dicho sentido de pertenencia será percibido por los clientes de la compañía, lo que a su vez genera un vínculo más fuerte entre ellos. Un último punto a recalcar, es que la organización debe tener mucho cuidado en no emitir mensajes contradictorios a sus públicos externos (decir una cosa pero actuar de otra manera), ya que ello generará una pérdida de credibilidad, con el consiguiente perjuicio económico.

2.1.5.2 Clasificación de la identidad

Según Van Riel (1997), existen tres grandes grupos en los cuales es posible clasificar los distintos tipos de identidad corporativa: la identidad monolítica, la identidad respaldada y, por último, la identidad de marca. Tomando en consideración estas tres clasificaciones, es posible encuadrar a todas las compañías que existen en la actualidad. Una empresa que acoge la identidad de marca es la que decide darle una identidad separada a cada una de las marcas que posee.

Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G), posee una amplia variedad de marcas (desde Ariel en productos de limpieza hasta Gillette en productos de aseo personal). En total, P&G posee 145 marcas alrededor del mundo (http://www.pg.com/company/who_we_are/global_products.shtml), cada una con su propia identidad. En el otro extremo, se ubica la clasificación conocida como identidad monolítica, en donde la compañía posee una única identidad, y todos los productos y/o servicios comercializados por ella son identificados con la misma identidad. Finalmente, un punto medio es el definido como identidad respaldada, donde si bien la organización posee diferentes subsidiarias con diferentes identidades, la identidad corporativa es un paraguas que sirve de respaldo a cada identidad individual (un claro ejemplo es General Electric, un conglomerado de empresas resguardadas por una identidad en común).

2.1.6 Definición de la imagen

Según Sanz de la Tajada (1996):

“la imagen no es algo estático, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta como a lo que sucede en la estrategia empresarial propia y de la competencia”.

Lo que el autor quiere decir es que la imagen es un componente de varias interpretaciones, dependientes de cómo el receptor lo perciba y, dependiendo del caso, de cómo la sociedad influye, de manera tanto positiva como negativa, dentro de su público interno o externo.

Básicamente, la construcción física que se tenga de la imagen de la empresa hace posible que la organización pueda consolidarse a través de una imagen sólida e imponente con sus públicos afín y su competencia (Sanz de la Tajada, 1996).

2.1.6.1 Interpretación de la imagen

Dentro del campo de estudio de la imagen, Capriotti (1999) la interpreta de distintas maneras, a saber cómo imagen ficción, ícono y actitud, para poderlo entender mejor se los citara y se dará una breve explicación:

Imagen Ficción: Se considera a la imagen que adoptan las organizaciones para ocultar su realidad evidente., imagen ícono: Es la representación de la imagen física con componentes lingüísticos, cromáticos y gráficos, que dan lugar a la formación mental de la imagen.

Imagen Actitud: Es la representación conceptual de la empresa a través de sus públicos. Del mismo modo, esta última interpretación se la desglosa en tres componentes, los cuales el autor toma como referencia, demostrando que la imagen se encuentra ligada desde parámetros psicológicos, manifestándose así dentro de una organización mecanismos que activan la forma de actuar de los receptores.

Componente Cognitivo: Son los pensamientos o creencias que perciben los públicos sobre una organización; Componente Emocional: son los sentimientos percibidos, provocados a través de una situación e individuo; Componente Conductual: Es el comportamiento, en el cual una persona actúa ante una situación determinada.

2.1.6.2 Proceso de formación mental de la imagen

Según Capriotti (1999) el autor, cada individuo hace un proceso de formación de la imagen mediante el siguiente proceso que será brevemente analizado.

Percepción: Es la percepción del estímulo incorporado a través de cualquier órgano de los sentidos; dicho estímulo será llamado información cuando tome contacto con la mente

que la procesa, despertando experiencias, necesidades, deseos o ideas, las cuales se filtran y convierten en debilidades y/o fortalezas, dependiendo como cada individuo lo quiera interpretar.

Abstracción: Es la contemplación dentro de una etapa de síntesis, para poder así recordar y diferenciar la imagen percibida.

Representación Mental: Por último, trata de volver a reconocer o armar lo que se llama síntesis de la imagen, y se convierte en una imagen compartida y/o pública.

2.1.6.3 Niveles de la imagen

Existen diferentes estándares de atributos de la identidad, en donde la organización delinea los atributos a través de la comunicación organizacional y de la imagen, pero donde éstos se construyen del contexto social y de la empresa, en ocasiones donde el público interno se puede mostrar interesado o no al seleccionar dichos atributos, los cuales pueden ser tangibles o intangibles y que, según Capriotti (1999), se encuentran clasificados bajo los tres niveles explicados a continuación:

Nivel Alto: Corresponde al nivel en el cual se puede distinguir una gran cantidad de atributos (de 10 a 12 aproximadamente).

Nivel Medio: Aquí se determina un interés menor, en donde se reconocen 5 o 6 atributos abstraídos.

Nivel Bajo: En este nivel se reconocen escasos atributos, relacionados a rasgos concretos y visibles de la organización.

2.1.7 A quién se dirige la comunicación interna

Según Brandolini y González Frigoli (2008), existen tres grandes grupos dentro de una organización que utilizan la comunicación interna con diferentes objetivos: la alta dirección, las líneas de mandos medios, y los empleados en general. El principal objetivo de la alta dirección al momento de utilizar la comunicación interna es el de fomentar la cultura organizacional, la integración entre los diferentes sectores de la compañía o definir la identidad corporativa. Es muy importante que la alta dirección no pierda de vista los objetivos generales de la empresa, ya que si no la mala utilización de la comunicación interna puede llevar a una confusión de los lineamientos generales de la empresa en el resto de los empleados.

En el caso de los mandos medios, la comunicación interna resulta útil para fomentar el trabajo en equipo y para definir los objetivos específicos de cada área de la empresa, lo que conlleva el peligro de, en el caso de ser utilizada erróneamente, generar un mal desempeño de los empleados al tener instrucciones u objetivos contradictorios.

Finalmente, también el resto de los empleados dentro de una organización hacen uso de la comunicación interna en el día a día, generando una mayor participación e integración de los empleados. El mayor peligro en este caso son los rumores que pueden surgir dentro de la empresa, generando un clima tenso y de desconfianza, que en último término afecta la eficiencia de la compañía en su conjunto.

2.1.8 Quién es el público interno

Según Brandolini y González Frigoli (2008), si bien los empleados de una organización son considerados como el principal público interno, no hay que dejar de lado los proveedores, accionistas y familiares de los empleados de este grupo, ya que ello también son parte de la organización, aunque sea de forma indirecta. Asimismo, es muy

importante destacar que el público interno no es exclusivamente interno, ya que una vez terminada la jornada laboral, en muchos casos se transforman en público externo (como consumidores o activistas, entre otras cosas).

Es por ello que resulta de vital importancia que la organización posea una coherencia entre el mensaje que transmite a su público interno y el que transmite a su público externo. La falta de coherencia podría generar un mensaje confuso, con la consiguiente pérdida de imagen y credibilidad por parte de la empresa.

Es de destacar que existen casos en los cuales la organización debe incluir no solo al público interno directo en sus comunicaciones, sino también al ya mencionado público interno indirecto. Un claro ejemplo dicha situación es la política ambiental que una compañía pueda tener. Si a pesar de cumplir con ciertas normas ambientales dentro de la organización, uno de los proveedores de la compañía no respeta dichas normas, entonces la compañía en cuestión podría ser percibida como responsable por la contaminación generada por ese proveedor, aún cuando dicho proveedor no sea parte del mismo grupo empresarial.

2.1.8.1 La instancia de recepción de la comunicación interna como prioridad

Como es bien sabido, existen dos tipos de comunicación: de una vía y de dos vías. La comunicación de una vía, al ser analizada desde el punto de vista de la comunicación interna, puede generar un clima de tensión dentro de una organización, fomentando el rumor y creando, al final, un mayor nivel de seguridad en los empleados. Por otro lado, la comunicación de dos vías crea un clima colaborativo, genera un mayor compromiso hacia la empresa por parte de los empleados y, en consecuencia, aumenta la eficacia de los recursos humanos.

El elemento clave que distingue estos dos tipos de comunicación es el *feedback*, o la retroalimentación al proceso de emisión, codificación, recepción y decodificación de un mensaje. El feedback resulta fundamental debido a que muchas veces lo que el emisor quiere transmitir no es lo que el receptor termina comprendiendo. En este sentido, la retroalimentación es el elemento utilizado para confirmar que el mensaje haya sido transmitido de una forma clara y concisa, y que haya sido interpretado correctamente por el receptor (Brandolini y González Frigoli, 2008).

2.1.9 Papel del comunicador interno

El principal rol del comunicador interno es el de "... desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando" (Brandolini y González Frigoli, 2008, p. 23). En otras palabras, el comunicador interno es el responsable de que una organización tenga una correcta política de comunicación interna, y de resolver cualquier problema que surja debido a un desvío en dichas políticas, mediante cuatro pasos esenciales: diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento del plan de comunicación.

Entre las tantas características, habilidades y competencias que un comunicador interno debe poseer, las más importantes son la habilidad para crear relaciones efectivas, ser innovador y creativo, habilidad para la redacción y la oratoria y, entre otras, poder formar a otros comunicadores dentro de la organización.

2.2 Clasificación y orientación de la comunicación interna

Dentro de una organización, la interrelación entre los diferentes integrantes del público interno se encuentra dividida entre las formas de comunicación *formal* e *informal*, las cuales son expuestas a continuación (Brandolini y González Frigoli, 2008):

La comunicación formal es una representación de comunicación en donde toma forma el contenido que trata de temas laborales, y en donde existe el proceso de planificación, sistematización y delineación por parte de la organización, utilizando el lenguaje escrito, manejando los canales oficiales, según lo requiere el cumplimiento de las normas, políticas y períodos de la compañía.

La comunicación informal es una forma de comunicación en donde, si bien es cierto también abarca temas laborales, a diferencia de la definida anteriormente, interviene la mala interpretación o indirectamente la manifestación de una necesidad, en donde la fuente toma un ritmo tan rápido que, muchas veces después de haberse generado, es difícil de controlar y es por ello que es importante una vez verificada, entablar una comunicación interpersonal con el público afectado a fin de esclarecer el malentendido, siendo conciso y coherente para que lo que se define como un “rumor” no altere la situación reinante y el clima laboral de la empresa. Este tipo de comunicación se encuentra generalmente en las charlas de pasillos, corredores, almuerzos, o en situaciones de crisis así como en actividades extracurriculares entre empleados de la empresa.

En cuanto a la direccionalidad en la comunicación dentro de las organizaciones, se establecen políticas específicas de comunicación, en donde se trasmite la información de manera descendente, ascendente o transversal.

Descendente: La comunicación descendente pasa de un nivel o grupo superior en una organización a un nivel inferior. Si se toma el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, es posible pensar en el esquema descendente, donde gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar políticas y procedimientos, o señalar problemas que requieren la atención de los

empleados, así como ofrecer retroalimentación sobre el desempeño de cada individuo dentro de la organización.

Ascendente: Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas indicadas, y dar a conocer los problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas de cómo mejorar las cosas.

Transversales: Este tipo de comunicación tiene lugar entre integrantes del mismo grupo de trabajo, es decir, entre miembros de grupos al mismo nivel o entre gerentes del mismo nivel o del mismo rango.

2.3 Importancia de la comunicación interna

Aquí se tomará en cuenta cómo la comunicación interna es importante dentro de las organizaciones, teniendo como fin las buenas relaciones entre empleados y las líneas de supervisión hacia una buena de dirección, la forma como comunicación, la vinculación de los empleados en la empresa, clima laboral, el análisis de las políticas comunicacionales, las herramientas de comunicación para que sus públicos estén informados, entre otros. Pero para conseguir que los empleados se encuentren motivados, es necesario conocer previamente cuáles son los problemas que les afecta y esto se logra aplicando los canales de comunicación ya mencionadas y, sobre todo, generando confianza a los empleados para que puedan expresar sus ideas y pensamientos para lograr así una integración comunicacional e integral.

2.4 Aplicación de la comunicación interna en las empresas (herramientas de comunicación)

En la empresa de hoy en día la comunicación interna se realiza de forma cotidiana, ya que es necesario hacer llegar información, procedimientos o políticas a los empleados, a través de los diferentes canales que ya se dieron a conocer.

La aplicación de estos canales se realiza por medio de tácticas o herramientas de comunicación tales como la inducción, carteleras, capacitaciones, House-organ, Mail e Intranet, buzón de sugerencias, auditorias de imagen o Eventos, entre otros. Estas herramientas permiten que la comunicación fluya dentro de la organización y con ello conseguir que los empleados se involucren con los objetivos de la institución, logrando un mejoramiento continuo en cada departamento.

2.5 Conclusión parcial

La principal conclusión a la cual se puede llegar luego de haber desarrollado el análisis de la comunicación interna desde sus diferentes aspectos, es que es primordial para una organización poseer un buen manejo de la misma, tomando en cuenta tanto el canal oficial como el no oficial (o rumores), ya que, en general, este último puede deteriorar la comunicación y la imagen de la empresa. En este sentido, es importante mencionar que los canales formales permiten conocer, entender, relacionar e identificar los diferentes flujos de comunicación, los cuales pueden ser clasificados, según su dirección, como descendentes, ascendentes, horizontales o transversales (entre las principales herramientas se pueden mencionar las carteleras, capacitaciones, house organ e intranet).

Otro punto importante a destacar, es que la comunicación interna es una parte íntegra de la cultura e identidad corporativa, siendo muy importante que la misma se dirija hacia el

mismo objetivo que la misión, visión, política y valores de la organización. Es decir, solamente si la comunicación interna se encuentra acoplada a la cultura de la organización, entonces los miembros de la compañía podrán tener confianza absoluta en la misma.

Cabe destacar que entre las tres funciones existentes de la cultura corporativa (integración, cohesión e implicación), la clave para que los empleados de una compañía se sientan parte de la misma es la función de cohesión. En otras palabras, cuando la cultura de una organización logra que los empleados tomen como propios los valores de la empresa (entre otras características), es entonces cuando el sentido de pertenencia puede alcanzar su máximo nivel, vinculando de esta manera la cultura de la empresa con la cultura de cada uno de sus empleados. Como elemento adicional, la función de implicación también afecta al sentido de pertenencia, ya que dicha función existe cuando hay una compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el sistema de valores de cada uno de los empleados.

Un profesional de Relaciones Públicas debe tener en cuenta, al analizar la comunicación interna de una compañía, los diferentes aspectos de la cultura organizacional, los cuales pueden ser clasificados en: empírico, estético, simbólico y normativo (y dentro de lo normativo, en sus tres tipos: el orden natural, las normas legales y los usos y costumbres).

Finalmente, en el campo de las Relaciones Públicas se debe tener especial cuidado con el concepto de Identidad Corporativa, ya que, al igual que el ser humano, la identidad corporativa es la personalidad de la empresa y, dependiendo de la personalidad que tenga la organización, es la imagen que tendrá frente a su público objetivo. En este sentido, es importante resaltar el que el principal rol del comunicador interno es

desarrollar una estrategia de comunicación interna integral, apoyándose en la detección de problemas en la comunicación entre sus diferentes miembros, áreas y niveles de mando.

3 Capítulo 3 - Servicio al cliente

La calidad y el servicio al cliente son de importancia para que el cliente prefiera a una determinada organización por sobre otra, debido a que el producto, es decir el servicio al cliente, permite manejar y brindar soluciones rápidas en los momentos oportunos. Para poder entender mejor las diferencias entre servicio, servicio al cliente y calidad, el primer concepto puede ser explicado, según Malcon Peel, como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que el mismo esté satisfecho con dicha actividad; el segundo, se entiende como las actividades organizacionales que permiten la satisfacción de las necesidades del cliente. Y finalmente, el tercero es considerado un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición pero, desde el punto de vista de los especialistas, significa que el servicio debe satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

Las empresas, para conocer mejor a sus clientes y sus necesidades, proponen diferentes métodos para identificarlos como: atención personalizada, que se refiere la atención cara a cara; atención por correspondencia, el tipo de servicio indirecto utilizado más frecuentemente para transmitir información general, sugerencias y reclamos, entre otros; y servicio autorizado, a través del cual se puede obtener todo tipo de información sobre la empresa (páginas Web), productos y/o servicios, entre otros.

3.1 Definición de servicio

Según Albrecht y Zemke (1985), dos grandes dimensiones de los llamados servicios son el ayúdeme y el repárelo. Respecto a la primera dimensión, los autores se refieren a todo aquel servicio relacionado con los transportes, comunicaciones, comercio al por mayor y menor, finanzas, seguros o bienes raíces, entre otros. Respecto a la segunda dimensión, se refieren a todos los servicios relacionados con productos tangibles (como por ejemplo

el servicio de reparación de un electrónico). Los servicios descritos en primer lugar también pueden ser considerados como imprescindibles.

Ya que sin ellos habría algunas de las actividades diarias en la vida de todo ser humano que no podrían satisfacerse. En cambio, para los servicios del tipo “repárelo”, en la actualidad ya no son considerados como imprescindibles, ya que cada día la gente tiende a comprar un nuevo producto y deshacerse del viejo en lugar de repararlo (más aún en el sector tecnológico, donde el avance en términos de nuevos productos se observa día a día).

Sin embargo, el servicio de post-venta o de garantía resulta de suma importancia para las empresas, y es uno de los parámetros que el consumidor evalúa al momento de realizar una compra, afectando de esta forma la imagen general de la compañía. Es por ello que cada día más empresas tratan de mejorar el servicio de post venta, para así ganar una mayor porción de mercado en cuanto a la cantidad de consumidores se refiere.

3.2 El servicio de valor agregado

Una tercera dimensión definida por los autores mencionados anteriormente se refiere al servicio de valor agregado. En pocas palabras, dicha dimensión representa un mayor valor para el consumidor, el cual muchas veces no esperaba y que lo beneficia de sobremanera. Otra forma de percibirlo es viendo la calidad del servicio. Un servicio puede ser considerado como de valor agregado cuando la calidad del mismo supera las expectativas del consumidor. Un ejemplo que puede clarificar dicho concepto es cuando una persona, luego de haber comprado una computadora marca Apple por primera vez, al no saber cómo manejar el sistema operativo y algunos de los programas incluidos en la misma, puede asistir a clases gratuitas al respecto en algún local de la empresa.

Según Russell Ackoff, el surgimiento del servicio de valor agregado crece en paralelo con el cambio en busca de un estándar de vida hacia la búsqueda por la calidad de vida. “La experiencia total en la obtención de un producto o servicio se viene a integrar a una calidad real y palpable del propio producto o servicio” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 8).

Con lo antedicho, se puede llegar a la conclusión que el servicio pasó de ser considerado un gasto a ser considerado como una herramienta estratégica, la cual ayuda a mejorar la imagen de la empresa y potencia el valor de la marca o producto, incrementando las ventas a futuro a un cliente que se encuentra satisfecho por el servicio al cliente recibido.

3.3 El servicio como esfuerzo dirigido

Según Albrecht y Zemke (1985), si bien antiguamente el servicio era visto como algo prestado por una persona, y no se consideraba como algo que se podía gerenciar, en la actualidad gerencia y servicio son dos conceptos casi inseparables, ya que un buen gerenciamiento de los servicios de una empresa puede significar un cliente más satisfecho, lo que se traduce en una mayor ingreso para la compañía.

Si bien hay variadas clasificaciones que se pueden nombrar para separar a los distintos tipos de servicios existentes hoy en día, las cinco categorías establecidas por Ronald Kent Shelp (antiguo vicepresidente del Grupo Internacional Norteamericano y presidente del comité asesor federal para industrias de servicios) engloban a los servicios existentes en la actualidad (Albrecht y Zemke, 1985).

3.3.1 Servicio personal no calificado

Esta clasificación cubre los servicios prestados por personas sin un alto grado de educación o calificación (necesaria para prestar el servicio), como por ejemplo barrenderos o albañiles, entre otros. Si bien todavía existen personas que prestan dichos

servicios de manera individual, hoy en día hay muchas empresas dedicadas a prestar los mismos servicios, pero de manera más eficiente, a un menor costo para el cliente (Albrecht y Zemke, 1985).

3.3.2 Servicios personales calificados

En este caso, si bien las personas que prestan dichos servicios no necesitan un nivel de educación universitario, sí necesitan algún tipo de especialización en el tema, como por ejemplo un joyero o un relojero, que debe conocer el metier de la profesión (Albrecht y Zemke, 1985).

3.3.3 Servicios industriales

Con el incremento de la competitividad en las industrias, las compañías de dicho sector comenzaron a demandar mayores servicios de soporte, como por ejemplo servicios contables, jurídicos o de corredores de seguros. La mencionada demanda generó un nuevo grupo de organizaciones dedicadas exclusivamente a prestar dichos servicios, siendo su mayor diferenciador los recursos humanos, profesionales universitarios altamente calificados, y con gran experiencia en la materia. (Albrecht y Zemke, 1985).

3.3.4 Servicios masivos para consumidores

En paralelo con el nacimiento de los servicios industriales, a medida que los consumidores individuales incrementaban su riqueza y, en consecuencia, su demanda por satisfacer necesidades no consideradas como básicas, surgieron diferentes organizaciones para cubrir dicha demanda inicialmente insatisfecha. Es así como actualmente existen grandes corporaciones dedicadas a prestar servicios de viajes, recreación deportiva, o alojamiento turístico, entre tantas otras que se podrían mencionar (Albrecht y Zemke, 1985).

3.3.5 Servicios comerciales de alta tecnología

Finalmente, los servicios ligados a la alta tecnología han sido los de mayor crecimiento en los últimos años, ofreciendo sobre todo una posibilidad de modernizar los servicios preexistentes, mejorando la eficiencia de todos los sectores de la economía, así como incrementando el nivel de satisfacción de los consumidores (Albrecht y Zemke, 1985).

Continuando con el razonamiento de Shelp, a medida que la sociedad se vuelve más sofisticada, y que va cubriendo sus necesidades básicas, es natural que la demanda de servicios se vaya incrementando, generando una mayor competencia en todos los sectores de la economía, y trayendo como efecto una mayor demanda de servicios que incrementen la eficiencia de las empresas.

Otro punto importante a destacar (Albrecht y Zemke, 1985), es que el surgimiento de los servicios cambió la relación que existía entre el vendedor y el comprador. Si antes dicha relación podía ser considerada como una relación pasajera, actualmente es considerada mas como un matrimonio, en el sentido que es una relación que se renueva todos los días, y en la cual la confianza y el cumplir con lo prometido es lo más importante.

Según Theodore Levitt, el servicio "... es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio" (Albrecht y Zemke, 1985 p. 14).

Otro de los beneficios que trajo consigo la adopción de los servicios de atención al cliente, es que las empresas comenzaron a conocer más en profundidad a sus clientes, lo que a su vez introdujo mayor información al proceso de desarrollo de un producto, para así satisfacer al cliente de maneras que anteriormente no se daban.

En resumen, actualmente cuando una persona o empresa realiza una compra, no sólo está comprando el producto, sino también al vendedor, a la empresa que produjo el producto y la representación del servicio al cliente. Todo ello en su conjunto es evaluado al momento de compra, y muchas veces el elemento diferenciador entre dos empresas es el servicio, ya que el producto es, en esencia, el mismo.

3.4 El desafío en la gerencia respecto al servicio

Una vez definido el concepto de servicio, el próximo paso a analizar es el desafío que toda empresa enfrenta al momento de prestar cualquier tipo de servicio a sus clientes. Actualmente no hay persona que no sepa que el cliente siempre tiene la razón, pero muchas veces no actúa de manera acorde. Es decir, si bien es aceptado a nivel general que para tener éxito en cualquier tipo de negocio, todo tiene que girar en torno al cliente, muchas organizaciones hoy en día aún no proceden acorde a dicha filosofía, sino que tratan de imponer cierto producto o servicio a los consumidores, sin importar si el consumidor en efecto necesita del mismo.

En este aspecto, uno de los mayores desafíos de las compañías es justamente adaptar la cultura organizacional para servir al cliente. Como expresaron Albrecht y Zemke (1985), “La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar”. En otras palabras, el problema básico a nivel empresarial es como servir al cliente con un alto nivel de calidad, dándole lo que él espera y necesita en cada momento, para de esta manera establecer una relación duradera que genere ingresos actuales y futuros a la compañía en cuestión.

El ejemplo citado por los autores mencionados en el párrafo anterior es muy claro al momento de definir esta nueva corriente (al momento de publicado el libro), y resumido en la siguiente frase: “...asegurarse de que se está vendiendo lo que el cliente desea

comprar.” (Albrecht y Zemke, 1985). En el relato acerca de la aerolínea Scandinavian Airlines System (SAS), los autores se centran en el hecho que, luego de un cambio en el liderazgo de la empresa, el nuevo presidente de la compañía notó que la mayor parte de la atención se concentraba en cómo hacer volar aviones y no en la calidad de experiencia del cliente. Este fue el punto de partida para un cambio en la filosofía de la compañía, centrándose en las necesidades del cliente, lo que produjo una mejora en la imagen de la empresa, incrementando la cantidad de clientes y mejorando los resultados financieros de la empresa.

Un aspecto fundamental para que este cambio de mentalidad tuviera éxito fue la forma de transmitirlo a todos los empleados de la compañía (no sólo a los mandos medios), realizando diferentes actividades de capacitación para todos los niveles en un lapso de tiempo muy corto, logrando cambiar la cultura organizacional en un año, cuando en general dicho proceso de cambio cultural lleva años en realizarse.

Lo que este ejemplo muestra es que una compañía que se centre en satisfacer las necesidades reales de sus clientes, prestando servicios acorde a las expectativas, tiene una mayor probabilidad de crecer y de ser exitosa.

Es por ello que el gerenciamiento del servicio es considerado como un concepto transformacional, el cual cambia la filosofía y la cultura de una organización y de su gerencia, con el objetivo de mejorar el rendimiento de todos los empleados, incrementando así la satisfacción de los clientes.

3.5 Cuando se pasa por alto al servicio al cliente

Como ha sido mencionado anteriormente, muchas empresas aún hoy no tienen un buen servicio al cliente. Es sorprendente escuchar esta afirmación, sobre todo cuando el hecho

que el servicio al cliente es fundamental para el éxito de una organización ya no es cuestionado por casi ninguna persona de negocios.

Al respecto, uno de los momentos claves para el éxito o mejoramiento de la imagen de una empresa es cuando los clientes le transmiten sus descontentos, o sus necesidades insatisfechas. Si en ese momento clave la organización no detecta el problema inherente, entonces es muy difícil que pueda mejorar. Este hecho es resumido en la siguiente frase: “Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad.” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 35).

Ello lleva a la conclusión que, a fin de poder crecer (y no perecer), una compañía de servicios debe poder diferenciarse de la competencia, y es por ello que el factor de diferenciación es clave en el sector de servicios. Siguiendo la misma línea de pensamiento, la diferenciación no es algo que se realiza una sola vez. En este sentido, las expectativas de los clientes cambian con el tiempo. Lo que en un momento era el factor diferenciador, puede transformarse en un estándar de la industria, lo que obliga a las empresas a buscar y generar nuevos factores que los diferencien de la competencia. Si esto no se cumple, una compañía que era considerada líder, puede transformarse en una más del montón, sin ninguna ventaja que ofrecerle al cliente respecto a sus competidores.

3.6 Tres características comunes a las mejores organizaciones de servicio

Según Albrecht y Zemke (1985), existen tres características diferenciadoras en las organizaciones percibidas como excelentes por los consumidores o clientes. La primera característica es el hecho de poseer una estrategia de servicio bien concebida. En este sentido, dicha estrategia estimula a los empleados de la organización a priorizar las necesidades reales del cliente. En segundo término, en una organización que presta

servicios, el personal debe tener contacto con el público y sus sentimientos. Un empleado que perciba los sentimientos de los clientes para con la organización estará más abierto a ayudar y a solucionar el problema presentado por el cliente, transmitiendo un sentido de la solidaridad que hará que la experiencia del cliente sea más satisfactoria.

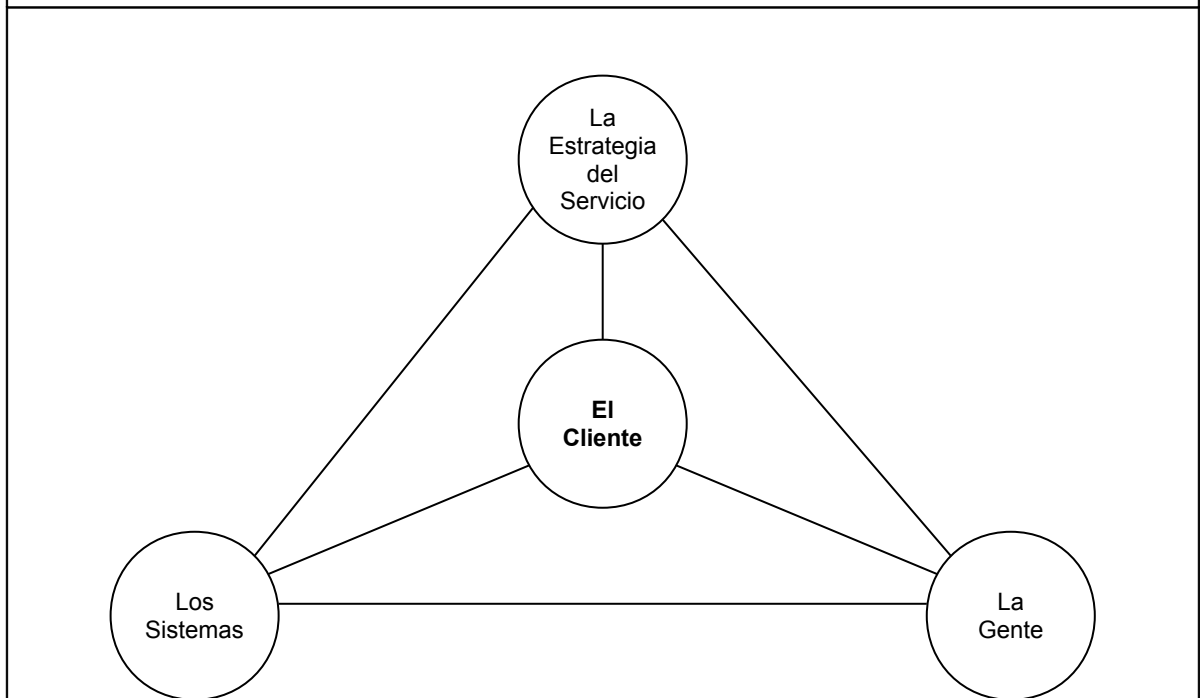
Finalmente, un punto muy importante es que los sistemas, políticas y procedimientos que la empresa posea para prestar el servicio al cliente deben estar centrados en las necesidades del cliente, y no en la conveniencia de la organización. Este último punto es muchas veces criticado por los clientes, cuando dicen que es muy difícil obtener una atención adecuada, o que un representante de atención al cliente los atienda en un período corto de tiempo para solucionar su problema de la forma más rápida y eficaz posible.

Si una organización no tiene alguna de las tres características descritas en el párrafo anterior, entonces seguramente no será percibida por los potenciales clientes (y los actuales clientes) como una de las mejores opciones al momento de comprar o seleccionar el servicio.

3.6.1 Triángulo del servicio

Las tres características explicadas en la sección anterior dan lugar al nacimiento de un esquema por parte de los autores mencionados, un triángulo del servicio, con las tres aristas representando cada una de las características mencionadas, y con el cliente en el centro del triángulo. A continuación se reproduce dicho esquema, a fin de facilitar la comprensión del mismo (Albrecht y Zemke 1985):

Figura 1. Triángulo del Servicio



Fuente: Albrecht y Zemke 1985, Pág. 40.

Cada línea representa también una interacción entre dos elementos. Así, la línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio, indica que la estrategia debe estar diseñada con las necesidades del cliente en mente. Adicionalmente, yendo en dirección opuesta, la línea indica que la estrategia debe ser comunicada de una manera efectiva al cliente.

Por otro lado, la línea que conecta al cliente con la gente (o los empleados de la compañía que efectivamente prestan el servicio y tienen contacto con el cliente), indica que la interacción entre estos dos grupos es la que puede inclinar la balanza a favor o en contra de la organización.

Finalmente, en cuanto a la interacción con el cliente, la conexión entre los sistemas y los consumidores indica que los sistemas utilizados para prestar el servicio al cliente deben

ser diseñador de manera que faciliten la prestación del servicio, derivando en una mayor satisfacción por parte del cliente.

Al observar la conexión entre las diferentes partes de la organización, es importante destacar que los sistemas también faciliten el trabajo de los empleados (bien es sabido que algunas veces por un mal diseño de sistemas, el trabajo de los empleados es más difícil de lo que debería ser), así como también cabe recalcar que los sistemas deben ser diseñados con el servicio a prestar en mente y, por último, es de suma importancia que los empleados conozcan la estrategia del servicio, para así poder aplicarla a su trabajo día a día (Albrecht y Zemke, 1985).

3.7 La importancia de un departamento de servicio al cliente

Uno de los errores más comunes en las empresas de servicios es el hecho de separar a los empleados entre un grupo que tiene contacto con los clientes (y la responsabilidad de solucionar sus problemas), y un grupo que no tiene contacto con ellos y, en consecuencia, no tiene ningún tipo de responsabilidad al momento de satisfacer las necesidades de los clientes. Un ejemplo muy simple que ayuda a demostrar lo antedicho es un empleado del sector de finanzas y administración de un hotel que, en el ascensor, se cruza con un huésped.

El huésped le consulta acerca de la ubicación de una de las salas de conferencia, y el contador, en lugar de darle las correspondientes indicaciones, le responde que debe dirigirse a la recepción para realizar la consulta. En este ejemplo, si bien no es la responsabilidad del contador darle las indicaciones, si en lugar de enviar el huésped a la recepción le hubiese dicho la ubicación de la sala de conferencias, entonces el huésped hubiese tenido una mejor experiencia, mejorando así la imagen del hotel.

En este sentido, una compañía que le indique a todos sus empleados (y no sólo a los pertenecientes al departamento de servicio al cliente), que ante una consulta de un cliente debe hacer todo lo posible por ayudarlo o, en caso de no poder solucionar el problema él mismo, indicarle la dirección a tomar o a quién debe contactar para solucionar su problema, seguramente tendrá una mejor imagen que una compañía que no posea esta característica. Para ello es esencial comunicar a todos los empleados que la tarea más importante de la compañía es, justamente, el contacto con el cliente (Albrecht y Zemke, 1985).

3.7.1 Desequilibrio en la organización da prioridad al conflicto

Un mensaje que es muy importante transmitir es que, en los momentos decisivos, es fundamental que las organizaciones posean una cultura que tenga presente el servicio en sí mismo, es decir, que la estrategia, los sistemas y los empleados se encuentren abocados a la prestación del servicio al cliente. Caso contrario, es altamente probable que el espíritu de la compañía, y con él el espíritu de sus empleados, sufra una desmotivación, influenciando negativamente la performance de cada uno de ellos. Para evitar dicha situación, debe existir un liderazgo claro y que no solo transmita la idea correcta, sino que consolide sus palabras con sus acciones (Albrecht y Zemke, 1985).

3.7.2 Quién es el cliente: ¿Un rey o un patán?

En la experiencia de Albrecht y Zemke (1985), eslogans como El cliente primero, o El cliente ante todo, no aseguran que efectivamente una compañía ponga como prioridad número uno al cliente. Es más, en su experiencia, con mucha frecuencia compañías con campañas publicitarias o frases comerciales similares no solamente no cumplen con ellas, sino que se encuentran en el lado opuesto.

3.7.3 Percepciones del cliente

En el mundo de los negocios, hay una gran diferencia en como el cliente percibe a la empresa y cómo la empresa piensa que es percibida por el cliente. En los casos que dicha diferencia sea muy grande, entonces será muy difícil para la compañía corregir sus errores, ya que en un principio es muy probable que no conozca cuáles son los errores que está cometiendo o, peor aún, piense que está cometiendo ciertos errores cuando en realidad está cometiendo otros (Albrecht y Zemke, 1985).

Asimismo, no es suficiente con efectivamente dar un buen servicio al cliente, sino que también es necesario que el cliente sepa y perciba que el servicio que está recibiendo es el adecuado.

Según Albrecht y Zemke (1985), un punto de vista muy importante al momento de medir el nivel de satisfacción al cliente es considerar que el consumidor es, por naturaleza, egoísta, en el sentido que lo único que le interesa es que su problema sea solucionado, sin tomar como paliativo el hecho que el sistema se cayó, o que el empleado de servicio al cliente trabajó ese día 10 horas seguidas. Con ello no se quiere decir que los empleados de servicio al cliente deben ser esclavos del trabajo, sino que la empresa debe tener una estructura acorde a las necesidades del cliente, sin sobrecargar a los empleados ni a la infraestructura necesaria para prestar los servicios en cuestión.

Por otro lado, el concepto de lealtad del cliente debe entenderse desde el punto de vista que el consumidor será leal a la empresa solo en caso de recibir, de manera constante, el servicio que demanda, y que el mismo esté a la altura de sus expectativas. Pero dicha lealtad desaparece en el momento de alguna insatisfacción y, ante la existencia de una mejor alternativa, entonces el cliente no dudará en cambiarse de proveedor, con el objetivo de obtener lo que desea. El mensaje a transmitir es que una compañía exitosa

debe brindar, de manera constante e ininterrumpida, satisfacción a las necesidades y expectativas del cliente (Albrecht y Zemke, 1985).

3.8 Servicio visible e invisible

Según Albrecht y Zemke (1985), los servicios también pueden ser divididos en dos grandes grupos: visibles o invisibles. El primer grupo se refiere a los servicios que son percibidos por los consumidores cada vez que los reciben, como por ejemplo una cena en un restaurante o un viaje en avión. El segundo grupo se refiere a los servicios que, a nivel general, solamente son percibidos cuando existe algún problema con ellos, o cuando alguna noticia negativa es conocida al respecto, como por ejemplo el servicio de energía eléctrica. En este segundo caso, es mucho más difícil manejar la percepción del cliente respecto a la efectividad del servicio, ya que el mismo es percibido más conscientemente en los momentos negativos.

3.8.1 El precio de pasar por alto las motivaciones del cliente

Otro punto importante, según Albrecht y Zemke (1985), al momento de evaluar la prestación de un servicio es la motivación del cliente o individuo en el momento de demandar o necesitar dicho servicio. Es decir, el cliente siempre ve todo el proceso o ciclo del servicio, mientras que dentro de la compañía cada sector o cada empleado solamente ven una pequeña porción del dicho proceso.

Por ejemplo, en el caso de una persona que va a comer a un restaurante, el cliente evalúa la espera hasta que le asignen una mesa, la comodidad de las sillas, mesas e instalaciones del lugar, la variedad del menú, la atención que recibió del mesero, el tiempo de espera hasta recibir la orden, el ruido ambiental, la calidad de la comida (sabor, tamaño, temperatura, etc.) y el precio pagado por el servicio, entre otros. En cambio, visto

desde el punto de los empleados, el mesero solo ve una parte del servicio: la calidad en la atención (no ve, por ejemplo, cuan rica estaba la comida, que es percibida por el chef).

Cualquier error o problema en alguno de los puntos mencionados anteriormente, pueden afectar la percepción del servicio en su conjunto para el cliente. Pero lo que es importante recalcar es que cada cliente tiene una motivación diferente; mientras que una persona puede darle prioridad al tamaño del plato de comida, para otro individuo es más importante el sabor, mientras que para un tercer cliente lo más importante es la rapidez en la atención. Es así que no hay que descuidar un solo punto en el ciclo del servicio, ya que esto puede afectar negativamente la imagen de la empresa.

3.8.2 La demanda y frialdad de los clientes

En muy pocas palabras, esta sección podría definirse con la frase: la moda también está presente en los servicios. En otras palabras, así como la sociedad evoluciona en diferentes aspectos de la vida, también lo hacen las necesidades de las personas. Lo que hace 10 años era demandado por una gran parte de la población (por ejemplo, un servicio de correo para cartas manuscritas), hoy en día es demandado por cada vez una menor porción de la población mundial debido al advenimiento de Internet y, con él, del correo electrónico.

Si una compañía de correo tradicional no sabe adaptarse al cambio en la forma de comunicación de las personas, es muy probable que le sea muy difícil subsistir en el futuro, ya que su base de clientes seguirá achicándose día a día. En este sentido, para que una empresa de servicios pueda crecer o subsistir en el tiempo, tiene que poder percibir los cambios en la demanda de los clientes y, luego, debe adaptarse a la nueva realidad para mantener así sus ingresos (Albrecht y Zemke, 1985).

3.9 Conclusión parcial

Una de las cosas más importantes a considerar cuando se analiza la importancia del servicio al cliente dentro de una empresa es que tanto la calidad como el servicio al cliente son de vital importancia, ya que a través de él se puede afectar la percepción del cliente de tal manera que el mismo prefiera una determinada organización por sobre otra.

Dentro de las dos grandes dimensiones de los servicios (ayúdeme o repárelo), el servicio de post-venta resulta de suma importancia para las empresas, ya que el consumidor lo utiliza al momento de evaluar a la compañía, afectando de esta forma la imagen general que tiene de ella. Es por ello que es de vital importancia contar con un buen servicio al cliente, para así poder mejorar la imagen de la compañía y, en consecuencia, incrementar los beneficios de la misma. En este sentido, es importante destacar que un buen gerenciamiento del servicio de atención al cliente puede significar un cliente más satisfecho, lo que se traduce en un mayor ingreso para la empresa.

Otro punto importante a mencionar es que, hoy en día, muchas organizaciones tratan de imponer cierto producto o servicio a los consumidores, sin importar si el consumidor en efecto necesita del mismo. Esto, a su vez, se traduce en el problema básico de como servir al cliente con un alto nivel de calidad, darle lo que él espera y necesita en cada momento y, de esta forma, establecer una relación duradera con el cliente. Parte de la solución al problema mencionado es centrarse en satisfacer las necesidades *reales* de los clientes, prestando servicios acorde a sus expectativas.

Para que una organización sea percibida como “excelente” por los consumidores, la compañía debe tener tres características: poseer una estrategia de servicio bien concebida (que estimule a los empleados de la organización a priorizar las necesidades reales del cliente), que el personal tenga contacto con el público y sus sentimientos (ya

que estará más abierto a ayudar y a solucionar el problema presentado por el cliente), y que los sistemas, políticas y procedimientos de la empresa estén centrados en las necesidades del cliente.

4 Capítulo 4 - La importancia de la investigación de mercado para definir la estrategia de servicio

Según los autores Albrecht y Zemke (1985), lo más importante a destacar respecto a la investigación de mercado es que una investigación bien realizada puede decir mucho acerca de la percepción de los clientes, sus motivaciones, prioridades y expectativas, mientras que una encuesta con las preguntas equivocadas puede aportar muy poca información a los efectos de mejorar un servicio determinado.

Por otro lado, los resultados de una investigación de mercados pueden aportarle a la gerencia información desconocida hasta el momento, o incluso contradecir percepciones o suposiciones que los empleados de la empresa tenían respecto a las expectativas y necesidades de los clientes.

La información que se puede obtener se encuentra dividida en dos grandes grupos: demográfica y psicográfica (Albrecht y Zemke, 1985). La información demográfica se refiere a las características personales de los individuos (edad, género, nivel socio-económico, etc.), mientras que la información psicográfica se centra en las motivaciones, aspiraciones, actitudes y preferencias de un individuo, así como también sus valores, hábitos sociales y expectativas.

Esta información puede suministrar importantes oportunidades para la empresa al momento de evaluar un nuevo servicio, o el cambio de un servicio actual. Con la correcta información, una compañía puede desarrollar el servicio de tal manera que sea comprado por una gran cantidad de consumidores.

4.1 La importancia y percepción del papel de la imagen

Algo imprescindible al momento de referirse a la imagen es primero definir el concepto de imagen. Dentro de dicha definición se podrían incluir nociones como “*goodwill*, credibilidad, honradez, ética, reputación, confianza, un sentido de permanencia, consistencia, calidad e integridad” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 61). Pero para realizar una definición más generalizada de imagen, se puede decir que es la percepción que los clientes (o potenciales clientes) tienen de la empresa y de su forma de realizar negocios.

Para que una organización pueda tener un cierto nivel de control sobre la imagen que los consumidores se forman acerca de ella es imprescindible que conozca el proceso mediante el cual se forma dicha imagen. Una vez comprendido el proceso, es posible que la compañía identifique los momentos clave que afectan de forma positiva o negativa a la imagen de la empresa, y se concentre en evitar los momentos negativos. Solo así podrá hablarse de imagen como percepción bien manejada.

4.2 Definición e importancia de la estrategia de servicio

La estrategia de servicio puede ser definida como “un concepto que describa el valor que se va a ofrecer” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 65). En otras palabras, la estrategia de servicio es lo que permite a una organización presentar sus servicios al cliente como un valor agregado, que soluciona sus problemas o satisface sus necesidades de cierta manera.

Según los mencionados autores, (Albrecht y Zemke, 1985) existen tres ventajas para una organización del hecho de poseer una estrategia de servicio. En primer lugar, una buena estrategia de servicio sirve para posicionar a la compañía y a los servicios que presta en el mercado. En segundo término, una estrategia de servicio simple y clara ayuda a la gerencia de la organización a tener un rumbo definido al cual apuntar, sin dejar la suerte

de la empresa a diferentes interpretaciones de cada gerente. Finalmente, también brinda una noción más completa de la dirección de la empresa a todos los empleados de la compañía, evidenciando qué se espera de cada uno de ellos, y cómo tienen que proceder (a nivel general) en su interacción con los clientes.

4.2.1 Las necesidades versus las expectativas

Nuevamente según Albrecht y Zemke (1985), una importante distinción al momento de evaluar la efectividad y calidad de un servicio es la que existe entre necesidades y expectativas. En este sentido, los servicios ofrecidos por una organización deben incluir no solamente lo que el cliente necesita, sino también lo que el cliente está esperando de dicho servicio, aún si en realidad no necesita parte de lo esperado. Por ejemplo, un cliente de un restaurante necesita una bebida en conjunto con la comida, pero también espera que el restaurante ofrezca algún tipo de postre, aún si en realidad el cliente no tiene pensado comer postre o no lo necesita para saciar su hambre.

Por otro lado, en general las necesidades de los clientes tienden a cambiar con el tiempo y la experiencia. No son iguales las necesidades de un consumidor inexperto a las de un cliente experto. Por caso, un joven que abre su primera cuenta bancaria necesita un lugar en donde guardar su dinero de forma segura, y que le ofrezca al mismo tiempo una tarjeta de crédito para realizar sus compras.

Sin embargo, la misma persona, con el paso del tiempo, también necesitará que el banco le aconseje respecto a diferentes alternativas de inversión de sus ahorros. El ejemplo desarrollado anteriormente se encuentra en línea con lo definido por F. Stewart DeBruicker y Gregory L. Summe, cuando se refieren a que existen dos tipos de clientes: el generalista inexperto y el comprador sofisticado y especialista con experiencia. “A medida que una persona avanza a lo largo de la escala de experiencia desde el

generalista inexperto hasta el especialista experimentado, sus necesidades empiezan a cambiar, sus expectativas se vuelven más exigentes y las evaluaciones se hacen más decisivas.” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 78).

Otro punto a destacar es que la percepción de satisfacción por parte del cliente depende mucho de las expectativas que el mismo tenía antes de comprar el servicio. Es por ello que es de suma importancia que las empresas prestadoras de servicios controlen las expectativas que generan en sus clientes, a efectos de evitar una gran diferencia entre lo esperado y lo que luego será efectivamente recibido y percibido.

Una vez definida la estrategia del servicio (de lo cual se habla en secciones anteriores del presente capítulo), la organización está en condiciones de definir que paquete o conjunto de servicios ofrecerá y, una vez definidos éstos, recién puede diseñar el sistema de servicio que prestarán los mismos (no antes). Al hablar de paquete de servicios, se pueden dividir en dos grandes grupos: el paquete de servicios centrales (o principales) y el paquete de servicios periféricos (o secundarios). Hoy en día, el elemento diferenciador entre una compañía y otra son cada vez más los servicios secundarios, ya que los servicios primarios son percibidos como iguales a los ojos del cliente.

El sistema utilizado para prestar los diferentes servicios al cliente debe estar dirigido a que el servicio en sí mismo parezca simple y de fácil ejecución por parte del cliente. Para que dicha situación se cumpla, debe existir necesariamente una adecuada planificación al momento de diseñar y desarrollar el sistema de servicios. Es la falta de planificación la que luego termina por perjudicar a la empresa, en el sentido que los sistemas complican la vida del cliente y, muchas veces, de los mismos empleados de la compañía prestadora del servicio (Albrecht y Zemke, 1985).

4.2.2 Planeación de los servicios en forma sistematizada

Según los autores Albrecht y Zemke (1985), debido a la gran cantidad de diferentes caminos que pueden sucederse en el proceso de prestación de un servicio, diferentes herramientas se han desarrollado a efectos de tratar de sistematizar la prestación de servicios, así como también para evaluar la viabilidad económica de un nuevo servicio antes de ponerlo en práctica. Uno de los más utilizados es el propuesto por Lynn Shostack, conocido como *anteproyecto del programa de acción del servicio* (Albrecht y Zemke, 1985).

Dicha técnica permite avizorar todos los pasos posibles de un servicio aún antes de ser efectivamente dado al cliente, evaluando en cada paso si es imprescindible la acción humana o si es posible la automatización de dicho paso. Asimismo, tomando en consideración los tiempos estimados para la realización de cada paso, esta herramienta puede ser utilizada para calcular el costo de prestar el servicio, y analizar de esta forma la viabilidad económica del mismo. Esta herramienta se transforma en fundamental cuando se considera el hecho que la única manera de verificar que el servicio es efectivamente lo que el cliente espera es una vez ya consumado el hecho (a diferencia de los productos, para los cuales se puede construir un prototipo), lo que puede afectar de manera negativa a otros servicios ofrecidos por la compañía.

Sin importar cuál método es elegido para planificar el servicio, la ventaja de realizar el proceso de planificación radica en tres puntos: es mucho más simple decidir sobre la preparación y adaptación del personal, es más fácil detectar que pasos del proceso pueden ser automatizados, con el consecuente ahorro económico y, finalmente, diferentes servicios pueden ser evaluados y comparados por la organización para luego decidir, de forma racional, cual es el más conveniente para la compañía y el cliente.

4.2.3 Perfil del personal al servicio

Según Albrecht y Zemke (1985), existe una gran cantidad de frases hechas que se refieren a que lo más importante en una empresa prestadora de servicios son los recursos humanos (como por ejemplo, la gente es lo que importa). Sin embargo, muchas empresas solamente se preocupan en citar este tipo de frases, pero no las ponen en práctica. Es en estos casos que las organizaciones se enfrentan a un posible fracaso, ya que no se ocupan debidamente de la primera línea de contacto con el cliente. Un ejemplo clarificador reside en el hecho que, por mas inversión en publicidad que un comercio minorista realice, la decisión final de realizar o no la compra la realizará el cliente una vez dentro del local, con la información que el vendedor le brinde (la publicidad sólo se encargó de atraer al cliente dentro del local comercial). Análogamente, la decisión de compra de un servicio es realizada, en última instancia, en el momento de contacto entre el cliente y los empleados de servicio al cliente de la empresa.

4.2.4 Éxito o rutina en el servicio

Los incidentes definitivos son los momentos que pueden significar el éxito o fracaso en el proceso de prestación de un servicio. Son éstos incidentes en los cuales las empresas deben centrarse al momento de planificar el mencionado proceso. Bien manejados, los incidentes definitivos pueden significar una mejora de imagen de la empresa en la mente del cliente, mientras que, en el otro extremo, en el caso de ser tratados de una forma incorrecta, significará que el potencial cliente no vuelva en el futuro y, en cambio, se dirija hacia uno de los competidores (Albrecht y Zemke, 1985).

4.3 Importancia de la línea de contacto hacia el cliente

Según Albrecht y Zemke (1985), los incidentes definitivos mencionados en la sección anterior tienen su punto crítico en la persona que atiende al cliente en esos momentos. Un empleado con buena predisposición, con una cultura de servicio inherente a su forma

de ser, seguramente será amable con el cliente, útil, cooperadora e interesada, dejando una buena impresión de la compañía en el cliente.

En este sentido, una organización debe realizar con mucho cuidado la selección del personal que tendrá contacto con el cliente en esos momentos críticos, cuidándose de no tomar ninguna persona para dichos puestos que sea agresiva o que no sea, en forma general, servicial con el cliente. Un ejemplo de una posición crítica es la recepcionista de una oficina. Ella es la primera cara ante un cliente, y si no recibe de manera adecuada al potencial cliente, indicándole donde debe dirigirse de buena manera o respondiendo su pregunta de forma cortés, entonces el consumidor se formará una mala imagen respecto a la compañía.

También es importante que los empleados que tengan contacto diario con los clientes no sean sobrecargados de trabajo, ya que dicha situación generará un cambio en la actitud de servicio del empleado, perjudicando de esta forma la atención al cliente y, en definitiva, la reputación e imagen de la organización.

4.3.1 Cultura del servicio

La cultura del servicio, según Albrecht y Zemke (1985), significa que la empresa en su conjunto (cada empleado individual, así como la organización en su totalidad) tiene normas, valores, creencias e ideologías enfocadas hacia el servicio al cliente, poniendo como prioridad la satisfacción del cliente, antes que cualquier otro objetivo interno de la empresa e, incluso, personal del empleado. Cada empleado, en cada oficina, en cada país debe tener la noción que su trabajo existan gracias al cliente y para servir al cliente, en el buen sentido de la palabra. Sin esa noción, es muy difícil que la calidad del servicio se encuentre a la altura de lo esperado por el consumidor. Un punto a destacar es que,

según Vijay Sathe, un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, una cultura organizacional fuerte puede ser un arma de doble filo:

“Es un activo porque las creencias compartidas facilitan y economizan las comunicaciones y los valores compartidos generan niveles superiores de cooperación y dedicación que de cualquier otra manera. Esto es altamente eficiente... La cultura es un pasivo cuando las creencias y valores compartidos no están en armonía con las necesidades de la organización, de sus miembros y otros grupos.” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 104).

4.3.2 La motivación y la dedicación al servicio al cliente son débiles

Según Albrecht y Zemke (1985), hay cuatro elementos claves que se pueden medir en una oficina para determinar el nivel de motivación de los empleados. El primero es la calidad de vida del trabajo, es decir, la satisfacción personal con el trabajo, el salario y los beneficios que la compañía le da al empleado, entre otros. En segundo término, se encuentra la moral general de la gente. En tercer lugar, se puede mencionar el nivel de energía predominante entre los empleados de la organización, medido en función a la sensación de tranquilidad individual y el bienestar psicológico de las personas.

Finalmente, una oficina donde el nivel de optimismo es alto, generalmente se traduce en una alta motivación en los empleados (en conjunto con los tres factores mencionados anteriormente). A su vez, una alta motivación se traduce en un buen servicio al cliente, situación que es considerada como débil debido al hecho que, ante un pequeño cambio en la motivación de los empleados, la dedicación de los mismos en la atención al cliente seguramente decaerá, afectando negativamente a los clientes y a la imagen de la compañía.

4.3.3 La búsqueda y selección del personal que quiere servir al cliente

Según los autores Albrecht y Zemke (1985), si bien es muy difícil medir ciertos aspectos emocionales de los seres humanos, esta barrera no es la única que existe al momento de seleccionar a la gente para empleos de servicio al cliente. Hay tres factores claves que

inciden en el éxito o fracaso en el trato con los clientes: madurez y autoestima, talento social y, finalmente, tolerancia para el contacto.

El primer factor se refiere a que un individuo debe ser franco y cordial al momento del contacto con el cliente. En segundo lugar, el talento social se traduce en una persona que conoce las reglas normales dentro de la sociedad y que es capaz de mantener una buena relación con cada cliente con el que tiene contacto. Por último, la alta tolerancia para el contacto significa que, a pesar de tener numerosos contactos con la misma persona a través del tiempo, debe mantenerse psicológicamente estable, sin sobrecargarse emocionalmente.

Un cuarto elemento clave es lo que se puede denominar el trabajo emocional. Al respecto, la

“persona del servicio deliberadamente tiene que hacer participar sus sentimientos en la situación. Esa persona puede no sentir deseos de ser cordial y volverse amiga en un instante con el primer cliente que aparezca, pero esos es precisamente lo que implica el trabajo de primera línea.” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 115).

Un obstáculo adicional es el hecho que, en general, este tipo de posiciones no tiene una buena remuneración, lo que, como consecuencia, atrae a gente poco capacitada, o que no hay podido desarrollar una carrera profesional exitosa, generando una alta rotación del personal, perjudicando de esta forma la performance general de la compañía.

4.3.4 Evaluación del rendimiento y de la retroalimentación al personal

Según Albrecht y Zemke (1985), tan importante como la investigación de mercados (para conocer la opinión del cliente), es la retroalimentación que reciben los empleados de servicio al cliente respecto a su trabajo. La única forma en la cual un empleado puede mejorar su atención para con los clientes, es conociendo que aspectos de su trabajo son satisfactorios, y que aspectos son percibidos por el cliente como algo negativo. Una vez

detectados los aspectos negativos, es muy importante realizar un seguimiento de los cambios realizados por los empleados, para así asegurarse que los elementos negativos no solamente hayan sido identificados, sino que hayan sido corregidos en un período de tiempo prudente.

4.3.5 El método centrado en el empleado

Tal como dice los autores Albrecht y Zemke (1985), hay argumentos a favor y argumentos en contra del método centrado en el empleado, como método para mejorar la calidad y la productividad del servicio al cliente. Por un lado, la corriente que está a favor de dicho método, menciona que va más allá de solamente automatizar lo que se pueda automatizar, sino que además existe la posibilidad de aplicar la inteligencia humana de una manera eficaz y efectiva. Por otra parte, los críticos de dicho modelo consideran que el concepto va de la mano del servicio considerado como era visto en el siglo XX, ligado a la servidumbre, defendiendo el punto de vista que una mayor cantidad de servicios generarían y garantizarían una mayor fuente de trabajo para los trabajadores del futuro.

Es importante destacar que el método centrado en el empleado se encuentra fuertemente ligado a los métodos de círculo de la calidad y control total de la calidad desarrollados por compañías japonesas. En pocas palabras, la estrategia se encuentra dirigida a mejorar la calidad y la productividad de toda la organización, aún en el sector de servicio al cliente, considerado como el punto de contacto con los consumidores (Albrecht y Zemke, 1985).

Finalmente, hay otros métodos a considerar en pos al mejoramiento del servicio al cliente, como por ejemplo la autosupervisión, que implica “la transferencia al empleado de aquellas funciones tradicionalmente reservadas a la gerencia... el empleado asume la función de un contratista independiente que trabaja bajo el nombre de la organización y la protección de los servicios del personal directivo.” (Albrecht y Zemke, 1985, p. 137).

4.4 Conclusión parcial

Debido a que la imagen de una empresa y como ella es percibida por su público objetivo es fundamental para el éxito de la organización, una de las herramientas más importantes al momento de analizar la misma es la investigación de mercado que, si es realizada correctamente, puede explicar mucho acerca de la percepción de los clientes, así como de sus motivaciones, prioridades y expectativas. Por otra parte, otra fuente de información muy importante para conocer la opinión del cliente es la retroalimentación que reciben los empleados de servicio al cliente respecto a su trabajo.

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, la estrategia de servicio al cliente permite a una organización presentar sus servicios al cliente como un valor agregado, por lo cual existen varias ventajas del hecho de poseer una estrategia de servicio. Entre ellas, se puede mencionar que una buena estrategia sirve para posicionar a la compañía y a los servicios que presta, o que una estrategia de servicio simple y clara ayuda a la gerencia de la organización a tener un rumbo definido al cual apuntar. Adicionalmente, la mencionada estrategia brinda una noción más completa de la dirección de la empresa a todos los empleados de la compañía.

También es muy importante destacar que se debe diferenciar entre lo conocido como necesidades y expectativas del cliente, ya que por el lado de las necesidades del cliente, ellas tienden a cambiar con el tiempo y la experiencia, al igual que sus expectativas, las cuales mutan a lo largo del tiempo debido a las experiencias anteriores y a los resultados obtenidos. En consecuencia, se puede decir que, a medida que el cliente va adquiriendo mayor experiencia, sus necesidades cambian y sus expectativas se vuelven más exigentes.

Es por dichas razones que las organizaciones se enfrentan a un posible fracaso si no se ocupan debidamente de la primera línea de contacto con el cliente. La mejor situación posible para una compañía, es que sus empleados de servicio al cliente cuenten con buena predisposición y una cultura de servicio integrada en su forma de ser. En consecuencia, una empresa exitosa debe realizar con mucho cuidado la selección del personal que tendrá contacto directo con el cliente.

Es por eso que es de suma importancia que una organización con orientación a servicio al cliente mida los cuatro elementos claves para determinar el nivel de motivación de los empleados: calidad de vida del trabajo, la moral general de la gente, el nivel de energía predominante entre los empleados de la organización y el nivel de optimismo. Cuando estos cuatro factores se encuentran en un nivel adecuado, es cuando existe una alta motivación en los empleados.

5 Capítulo 5 - Análisis de la tercerización

5.1 Concepto de tercerización

A lo largo de la evolución de la tercerización (o Outsourcing), muchas definiciones se han dado para definir al término mencionado. Por ejemplo, una definición podría ser: la delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa. En otras palabras, la tercerización consiste en desprenderse de alguna actividad o función que tradicionalmente era realizada por un departamento o área interna de una compañía para contratar dicho servicio o función a un tercero, el cual se encuentra, en general, especializado en dicho servicio o función.

El ejemplo más claro y difundido actualmente son los llamados *call centers*, o centros de atención al cliente (o de telemarketing). Una característica de dichos centros es que son trasladados desde una economía desarrollada (Estados Unidos o Europa principalmente), hacia un país en vías de desarrollo que cuente con los recursos humanos e infraestructura necesaria para prestar dichos servicios (por ejemplo, India).

En otros países el término utilizado es el de subcontratación. Según la Real Academia Española (Real Academia Española, 2009), la subcontratación es un “Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera”. Dentro de dicha definición cabe aclarar que, hoy en día, la tercerización puede dividirse en diferentes niveles, según el valor agregado del servicio o función que se subcontrata. Según sus términos en inglés, existen el BPO *Business Process Outsourcing* (o Tercerización de Procesos de Negocios), el KPO *Knowledge Process Outsourcing* (o Tercerización de Procesos de Conocimiento), y el ITO *Information Technology Outsourcing* (o Tercerización de Tecnología e Informática), entre otros. El primero se refiere a procesos de bajo valor agregado, que si bien necesitan de recursos humanos con algún conocimiento específico, no requieren de personal con estudios de

alto nivel (universitarios, postgrado, etc.). Dentro de esta categoría se pueden mencionar los call centers, o el servicio de tercerización de manejo de documentación. En segundo lugar, el KPO se refiere a procesos o funciones que sí necesitan de personal altamente calificado, como por ejemplo servicios de análisis financieros o servicios de contabilidad. Por último, el Information Technology Outsourcing se refiere a todos los procesos o funciones relacionadas con la informática (manejo de redes informáticas, servidores, etc.).

Por último, existen dos modalidades de tercerizar: *onshore* y *offshore*. Subcontratar algún servicio o función onshore significa que la empresa con la cual se subcontrata se encuentra en el mismo país para el cual se prestará el servicio. Un buen ejemplo sería el servicio de limpieza de un edificio de oficinas. Una compañía siempre tiene la opción de contratar personal propio para realizar la limpieza, o de subcontratar a una empresa especializada en servicios de limpieza, la cual enviará a sus propios empleados para limpiar el edificio. Por otro lado, la tercerización offshore significa que la empresa que presta el servicio tercerizado se encuentra en otro país. Un ejemplo que ilustra esta modalidad son los servicios de ITO que prestan empresas de India a compañías radicadas en Estados Unidos o Europa.

5.2 Historia de la tercerización

El origen de la tercerización se remonta a principios de los 80', cuando corporaciones como Benetton, Lewis Galoob, Nike o Reebok comenzaron a desarrollar lo que es conocido como *organizaciones en red* (Hendry, J., 2009). Según el mencionado autor, es en esta década cuando las grandes corporaciones multinacionales comienzan a enfrentarse a competidores más pequeños (y, en consecuencia, más flexibles a los cambios del mercado). Ello condujo a que las grandes multinacionales adquirieran dicha flexibilidad para poder seguir siendo competitivos en un mundo que cambiaba y

evoluciona constantemente. Parte de la flexibilidad que las empresas pequeñas poseían, provenía de tener bajos costos fijos, ya que la mayor parte de su estructura era variable. Como respuesta a esa necesidad, empresas pioneras (como las mencionadas anteriormente), comenzaron a desprenderse de funciones no específicas (o críticas para el negocio), subcontratando empresas especializadas en dichos servicios o funciones.

El mismo razonamiento se puede encontrar en “La Tercerización - ¿Con qué se come?” (Stolovich, L., 2009), al mencionar que después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas del norte industrializado comenzaron a integrarse verticalmente (es decir, a incorporar todos los procesos desde la extracción de la materia prima, pasando por la fabricación, hasta la misma actividad de distribución y venta minorista) y que, cuando las condiciones económicas comenzaron a cambiar, y los mercados internos no eran lo suficientemente grandes como para justificar semejantes estructuras, entonces las corporaciones empezaron a ver al mundo entero como un gran mercado y, en consecuencia, se dieron cuenta que era más eficiente tercerizar (o subcontratar) la función de fabricación o de contabilidad, entre otros, para centrarse en su negocio principal.

Otra fuerza que impulsó el surgimiento de la tercerización (en conjunto con la mencionada en el párrafo anterior) fue la recesión de fines de los 80' y principios de los 90' (Hendry, J., 1996). La debacle económica a la cual se enfrentaron los países desarrollados en esa época llevó a las principales y más grandes empresas a tener que reducir sus costos para poder sobrevivir esos duros años. Parte de la reducción provino de la mejora en la eficiencia de los recursos internos de la compañía, pero también comenzó una ideología que decía que las funciones que no eran claves para la empresa, que no eran su *core business* (o negocio principal), debían ser subcontratadas, ya que el

costo de llevar a cabo esas funciones sería mucho menor, ayudando aún más a reducir los costos.

Otro razonamiento indica que “la tercerización y el desarrollo de organizaciones en red no eran solamente deseables sino necesarias si la empresa occidental quería sobrevivir y prosperar.” (Reich, R., 1992, p. 118). En este sentido, lo que el autor menciona es que los servicios de administración, fabricación y otros similares no eran la clave del éxito para las compañías occidentales, sino que el factor crítico era el conocimiento, o sea, los recursos intelectuales y el despliegue de los mismos.

5.3 Ventajas y desventajas de la tercerización

Mucho se ha escrito respecto a las ventajas y desventajas de la tercerización. A continuación se reproduce un cuadro con los principales costos y beneficios del outsourcing, tomados de “El costo oculto del outsourcing” (Hendry, J., 1996):

Tabla 2. Ventajas y Desventajas de la Tercerización

Beneficios	Costos
Ahorros provenientes de costo y eficiencia por: gastos generales menores, autodependencia y visibilidad.	Capacidad reducida de aprendizaje por: altos niveles de estrés, flujo de información deficiente.
Flexibilidad operacional de: contrato versus empleo.	Robustez reducida por: inercia limitada, alcance limitado de ajuste informal.
Flexibilidad financiera de: menor base de costo fijo.	Respuesta a largo plazo mediante: reducido alcance de concientización.
Respuesta a corto plazo mediante: conciencia del mercado, autonomía de contratistas.	Capacidad de coordinación reducida mediante: falta de flujos de información informal.
Control mediante: Visibilidad financiera y contractual.	Daño a las actividades fundamentales.
Foco en las actividades fundamentales.	

Fuente: El costo oculto del outsourcing, Hendry, J., 1996, p. 119.

Comenzando por los beneficios, la ventaja más visible hoy en día es la reducción de los costos fijos de la organización. Si antes de tercerizar un sector, por ejemplo la

manufactura de productos electrónicos, la compañía necesitaba un terreno, maquinaria, depósito y empleados de producción, entre otros, una vez tercerizada dicha función la compañía solamente tendrá un costo variable por unidad producida (el cual, en general, es menor debido a la eficiencia que la empresa tercerizadoras posee en la función de manufactura, como así también por la economía de escala generada por el alto volumen de producción que ésta última tiene).

De la mano de lo mencionado en el párrafo anterior se puede mencionar el menor costo fijo que conlleva una mayor flexibilidad ante cambios súbitos del mercado. Si, por ejemplo, debido a una crisis financiera, la gente reduce sus compras de productos electrónicos, una empresa que vende dichos productos pero que no los fabrica, sino que terceriza dicha función en una empresa ubicada en China, puede reaccionar rápidamente y reducir el tamaño de los pedidos, evitando de esta forma producir una cantidad tan grande de productos que luego no puedan ser vendidos en el mercado a menos que se rebaje el precio hasta un punto que signifique una pérdida económica para la compañía.

Otra gran ventaja de la tercerización es que la dirección de la compañía puede concentrar sus fuerzas en mejorar su función clave (o principal). Un buen ejemplo puede ser la compañía Apple, de Estados Unidos. Su fuerza, la característica que la diferencia respecto de otras compañías de productos electrónicos es el diseño de sus equipos, así como la funcionalidad de su software y la imagen que la marca tiene entre los consumidores. Al tercerizar la producción de los equipos con diferentes compañías, el presidente de la compañía y los principales ejecutivos pueden concentrarse en el diseño de nuevos productos, en innovar en software, si tener que preocuparse por un problema en la línea de producción, o una falta de materias primas para la manufactura de cierto equipo, ya que dichos problemas son resueltos “automáticamente” por los directivos de la empresa tercerizadoras que manufactura los equipos electrónicos en cuestión.

Una ventaja adicional consiste en que al tercerizar diferentes funciones, las organizaciones tienen acceso a procedimientos administrativos probados y a mejores tecnologías, que serían difícil, o imposible, de obtener internamente. Por ejemplo, cualquier organización de cierta envergadura necesita de una central telefónica y de un sistema para administrarla y mantenerla en buen estado. Tener profesionales especializados en dicha tarea no sería fácil para muchas organizaciones, además de que sería muy oneroso. En cambio, al tercerizar dicha función, la compañía puede acceder a especialistas del tema, gente que trabaja hace muchos años en dichos servicios, con un vasto conocimiento en la materia, dándola así la mejor opción para las características y tamaño de la compañía.

Finalmente, otro beneficio que se puede nombrar al aplicar la tercerización de funciones o servicios es la posibilidad de tener varias alternativas al momento de elegir un proveedor, lo cual no sería viable en el caso que todo sea realizado por empleados propios de la compañía. Dicha ventaja emana del hecho que el mercado laboral es mucho más inflexible que lo que puede ser acordado entre dos empresas independientes. Es decir, si una compañía nota que algunos empleados propios no están cumpliendo con sus tareas, el proceso que debe realizarse para despedirlos es largo y tedioso, mientras que en una situación similar pero con empleados tercerizados, lo único que tienen que realizar la compañía es rescindir el contrato con la empresa tercerizadoras o simplemente solicitar a la tercerizadora que reemplace a esos empleados por otros, lo que no tiene costo alguno para la compañía cliente.

Una de las desventajas de la tercerización es la pérdida de la capacidad de coordinar los sectores que fueron tercerizados con los sectores que aún se encuentran dentro de la corporación, haciendo más difícil la tarea de dirigirse todos juntos a un mismo objetivo, de

seguir todos la misma estrategia a largo plazo. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la compañía es el de reducir el impacto ambiental de las operaciones de la empresa, tal vez resulte difícil controlar al sector de servicio al cliente si éste se encuentra a miles de kilómetros de distancia, sin ninguna persona de la compañía presente. Esto también se ve afectado por una menor comunicación entre las partes ya que, si bien aún exista la comunicación formal, se pierde la comunicación informal (en los ratos libres, almuerzos, reuniones, etc.), que muchas veces resulta beneficiosa para las empresas, ya que de ella pueden emanar nuevas ideas de negocio o formas de mejorar tal o cual proceso.

Si bien anteriormente se mencionó que la tercerización permite que los ejecutivos de la compañía se puedan concentrar en las actividades fundamentales de la empresa, también es verdad que, en ciertos casos, la “sobre tercerización” puede llevar a un empresa a perder posiciones clave, o sectores fundamentales que no eran percibidos como tales, con el consecuente perjuicio económico y estratégico para la organización. Nuevamente, un buen ejemplo es la compañía Apple. Anteriormente, la empresa se dedicaba al diseño de los equipos electrónicos, pero la venta minorista la dejaba en manos de otras compañías, lo cual llevó a que la imagen y la marca de la empresa sufrieran el deterioro. Con el cambio en la política de la compañía en Estados Unidos, Apple comenzó a abrir tiendas minoristas propias, lo que le permitía controlar en un ciento por ciento como sus productos eran exhibidos y, más importante, como eran tratados los clientes al momento de tomar la decisión de compra. El resultado fue que en poco tiempo la imagen de la compañía mejoró sustancialmente, incrementando las ventas de productos y, a su vez, las ganancias de la organización.

Otro costo potencial es el de dar acceso a terceros a la información confidencial y clave de la empresa. Muchas veces es muy importante que solamente personal de la propia empresa tenga acceso a cierta información. Un buen ejemplo para ilustrar esta

desventaja es el sistema de fabricación de la Coca-Cola. Si bien existen alrededor del mundo cientos de empresas que fabrican y luego comercializan el producto, la fórmula de la Coca-Cola solamente es conocida por empleados de "The Coca Cola Company". El sistema utilizado por dicha empresa es el de vender el "jarabe" de la gaseosa a los diferentes fabricantes en el mundo, los cuales posteriormente realizan la actividad de producción y comercialización. En este caso, el potencial costo de que la fórmula de la gaseosa caiga en manos indebidas es enorme para The Coca Cola Company, ya que ella es la característica principal que la diferencia de sus competidores. Seguramente por ello es que la función de manufactura del jarabe no es tercerizada por la compañía, porque es clave para la subsistencia de la empresa.

5.4 Tercerización de servicio al cliente

Dentro de las muchas funciones que pueden ser tercerizados hoy en día, el servicio de atención al cliente es uno de los más difundidos. Hay diversas causas para que exista dicha situación. En primer lugar, sin el avance tecnológico de los últimos 20 años, sería imposible considerar la tercerización del servicio al cliente, ya que una de las herramientas fundamentales hoy en día en los sectores de servicio al cliente son el teléfono y la computadora. Son ellos lo que permiten que, cuando una persona que vive en Estados Unidos llama al servicio al cliente de su proveedor de televisión por cable, sea atendido por un operador en India, Costa Rica, México o Argentina, entre tantos otros países.

En segundo término, la difusión del idioma inglés en distintas partes del mundo han permitido que sea posible realizar la tercerización offshore (para una definición del término, referirse al subcapítulo llamado "Concepto de Tercerización") de dichos servicios. En la actualidad, se puede observar que muchos países en los cuales su idioma principal o de origen no es el inglés exportan servicios de atención al cliente a

Estados Unidos o Inglaterra. Asimismo, empresas con operaciones en países como Alemania, Francia o España también cuentan con la opción de tercerizar el servicio al cliente en empresas ubicadas en otros países de menor costo gracias a la difusión y el aprendizaje de sus idiomas por habitantes de ubicados fuera de sus fronteras.

5.5 Servicio al cliente desde argentina

Según un estudio realizado por Andrea Del Bono (Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios - Sentidos y transformaciones del trabajo, 2006), la evolución y el crecimiento de los llamados *call centers offshore* en la Argentina luego de la devaluación del peso ha sido notable. Según datos recogidos en dicho estudio, en el año 2006 existían más de 20.000 empleos directos en la industria de los call centers, representando un aumento del 60% cuando se compara con los datos del 2003 y de más del 200% al contrastarlo con los 6.000 empleos directos registrados en el año 2002 (Del Bono, A., 2006). Se estima que, en la industria bajo análisis, aproximadamente el 70% de los gastos totales corresponden a los costos laborales, lo que se traduce en una gran ventaja para la Argentina a partir de la devaluación de la moneda nacional y al compararse con otros países de la región.

Existen diversas razones para que esta industria haya evolucionado de tal manera en los últimos años. En primer lugar, la Argentina cuenta con una capacidad tecnológica de punta, la cual fue incorporada al país durante los años 90. En este sentido, las principales ciudades del país (Buenos Aires, Rosario y Córdoba), cuentan con una infraestructura tecnológica sumamente versátil. En segundo término, es bien conocida la alta calidad de la mano de obra local. En este sentido, existe una gran afinidad de la cultura local con países como España o Italia. Otro punto fundamental es el alto porcentaje de habitantes con un buen dominio del idioma inglés.

Adicionalmente, un factor clave para el desarrollo del sector ha sido la disponibilidad de una gran cantidad de estudiantes universitarios que buscan ocupaciones de medio tiempo, para así poder seguir estudiando su carrera universitaria pero, al mismo tiempo, poder tener un ingreso mensual estable que le permita cierta independencia de sus padres.

Según Del Bono, “En Argentina, la industria de call centers se encuentra compuesta por cerca de cuarenta empresas, pero sólo las primeras diez concentran cerca del 95% del mercado” (Del Bono, A., 2006). Las principales empresas del sector con actividades en el país son Teleperformance, TeleTech y Atento (del grupo Telefónica). En un principio, la evolución de estas y otras empresas de tercerización de call centers comenzó con el traslado de sus servicios de atención al cliente a la Argentina para los países de habla hispana (principalmente, España), pero luego, con el pasar de los años, y gracias a la gran cantidad de personas con un buen nivel del idioma inglés, estas compañías comenzaron a prestar servicios a empresas de Estados Unidos, para clientes situados en Estados Unidos.

Algunos de los clientes que son atendidos desde call centers ubicados en la Argentina son: Banco Santander (España), Vodafone (Reino Unido), BellSouth, Microsoft, AT&T, Dell y Nextel (Estados Unidos).

5.5.1 Empleados tercerizados

Desde el punto de vista de los empleados, conseguir un trabajo en un call center es una oportunidad de ingresar al mercado laboral en un país que cuenta con una alta tasa de desocupación, permitiendo así a muchos jóvenes poder costearse sus estudios universitarios o, incluso, lograr la independencia económica y abandonar la casa de sus padres.

Sin embargo, como es sabido, el nivel salarial de la industria de los call center en Argentina no es el ideal lo cual, en conjunto con otras características de la industria, lleva a una alta rotación de personal en los centros de atención telefónica al cliente. Otro factor que influye en la alta tasa de rotación es que una gran parte de los empleados toma el trabajo como una opción fácil de ganar dinero mientras realiza sus estudios universitarios pero que, una vez obtenido el título de educación superior, comienza a buscar trabajos más relacionados con su profesión, que antes resultaban más difíciles de conseguir debido al hecho que aún no poseían dicho título universitario.

Lo mencionado en el párrafo anterior lleva a una característica particular de esta industria, que muy difícilmente sea encontrada en otros sectores de la economía. El tiempo promedio desde que una persona envía su curriculum a la empresa hasta que la misma es convocada para una entrevista es de entre una semana y diez días (Del Bono A., 2006). Si a eso se le suma la agresiva campaña de reclutamiento que los centros de call center realizan a través de avisos en periódicos, portales web de empleos, universidades, institutos de idiomas y colegios secundarios bilingües, entre otros, estas compañías se aseguran cubrir las posiciones que van quedando vacantes mas las nuevas posiciones que se generan gracias a la obtención de un nuevo cliente, o al crecimiento de una cuenta ya existente.

Cabe destacar que, como es ampliamente difundido, las condiciones de trabajo en los call centers no son consideradas ideales. Existen muchas crónicas, artículos periodísticos, blogs y/o entrevistas, entre otros registros, que enumeran maltratos de los jefes hacia los empleados, extensas jornadas laborales, poco tiempo de descanso, enfermedades específicamente relacionadas con el trabajo (pérdida de audición, vista,

trastornos psicológicos, etc.), control constante de las actividades del empleado (minuto a minuto).

5.5.2 Motivación y vinculación

Una de los factores fundamentales que afecta la rotación de personal en cualquier empresa es la motivación de los empleados, así como también la vinculación que el empleado tiene con la compañía en la cual trabaja. Es así que un empleado que “tiene la camiseta puesta” o, en otras palabras, que se siente identificado con la compañía por el hecho de compartir valores o creencias, tiene una vinculación mucho más fuerte que la que un empleado temporario o tercerizado podría tener. En este sentido, el hecho de observar que existe un alto grado de rotación en los call centers puede bien indicar una baja motivación y vinculación por parte de los empleados tanto con la empresa tercerizadora como con la empresa cliente (por ejemplo, TeleTech como la empresa tercerizadora y BellSouth como la empresa cliente).

Existen varios factores que afectan la motivación y la vinculación del empleado con ambas organizaciones. Según lo vertido por Del Bono, los llamados “call center offshore” situados en la Argentina le demandan al empleado (o potencial empleado) diferentes condiciones para conseguir el trabajo. Una de ellas es el de disponer una amplia disponibilidad de horarios para así poder acomodarse a las necesidades de la empresa cuando, por ejemplo, se registre una época con picos de trabajo, así como también para trabajar los fines de semana o en horario nocturno. Si bien la otra cara de la moneda presentada por las empresas de call center es que el empleado dispone de horas flexibles de trabajo, la percepción general es que el empleador es el que tiene “la mano ganadora”.

Otro factor clave que resulta en una falta de motivación en los empleados de los centros de atención telefónica al cliente es el desgaste y el estrés asociado a este tipo de actividad (conocido en inglés como burnout). Según las propias palabras de Andrea Del Bono, "...por más bueno que se considere el salario, no parece haber dinero que compense la sensación de cansancio y de saturación que provoca la interacción cliente-teleoperador" (Del Bono, A., 2006).

5.6 Casos

A continuación se resumen tres casos reales de distintos servicios al cliente bien pueden servir como ejemplo de cosas a mejorar, dentro del área de servicio de atención al cliente, desde el punto de vista de las Relaciones Públicas.

En primer término, un empleado de un servicio al cliente de una gran multinacional comenta que, en ciertos días, los gerentes de otros sectores de la compañía (pero que comparten el mismo piso del edificio junto con el servicio al cliente), compran, 1 o 2 veces por semana un gran almuerzo para todos los trabajadores del sector, pero sin invitar al de los otros sectores (incluido el servicio al cliente), lo que generó en ellos una desmotivación al momento de trabajar, al comparar la media hora de almuerzo que tienen por día (y la calidad de la comida) con las 2 horas que la gente del sector "agasajado" se toma para disfrutar del mismo. En este sentido, una forma de mejorar la motivación de todo el personal de la empresa, sería el de tratar de una igual manera a los empleados de los distintos sectores, para que así se sientan más integrados al espíritu de la compañía.

En otro relato, el autor del blog menciona que varias fueron las ocasiones en las cuales a él o a algún compañero de trabajo le han desaparecido pertenencias personales (paraguas, celular, etc.) sin que el personal de seguridad de la empresa se haga cargo ni que investigue para recuperar el objeto. A continuación el relator compara esta forma de

ser tratado con los estándares de seguridad que los empleados deben tener con los clientes y su información. Dicha comparación da a entender que lo único que importa es la seguridad de los clientes, mientras que la de los empleados pasa a un segundo plano. Nuevamente, este es un claro ejemplo de cómo la compañía no trata de una forma correcta a sus empleados, con lo cual no le da razones para sentirse identificado con la empresa, afectando seguramente su rendimiento y la forma en la cual atiende a los clientes, afectando directamente la imagen de la compañía.

Finalmente, el tercer caso cuenta de cómo el relator del blog recibe una llamada de un cliente muy enojado con la compañía por el hecho de haber estado en espera unos 15 minutos. Luego de soportar varias veces insultos por parte del cliente, el empleado encuentra la cause del problema y lo resuelve lo más rápido posible. Una vez solucionado el problema, se da cuenta que la razón por la cual el cliente estuvo esperando 15 minutos es que otro operador telefónico había atendido la llamada inicialmente para luego dejarlo en espera y olvidarse de él. Cuenta el relator que esta persona ha hecho lo mismo en varias ocasiones, pero sin ser reprendido por su supervisor, lo cual generó un profundo malestar en el relator de la historia. En este caso, se puede ver que el control por parte de los supervisores no es igualitario, y esto también afecta al ambiente de trabajo, ya que al ver como los errores de otros son omitidos, es posible que un empleado con poca motivación no trate de dar el mayor rendimiento posible al momento de realizar su tarea.

5.7 Conclusión parcial

Luego de realizar un recorrido por la evolución histórica de la tercerización (a nivel mundial y en la Argentina), y de haber analizado las diferentes definiciones generalmente aceptadas en la actualidad, se analizaron las ventajas y desventajas de la tercerización. Una de las conclusiones que puede elaborarse a partir de la información mencionada, es

que la tercerización puede llevar a una empresa a perder posiciones clave, o sectores fundamentales que no eran percibidos como tales, con el consecuente perjuicio económico y estratégico para la organización.

Dentro de estos sectores, se puede mencionar la tercerización del servicio al cliente, área que para muchas compañías no es considerada como fundamental pero que, como se mencionó en los capítulos anteriores, puede ser uno de los factores diferenciadores más importantes dentro del mundo empresarial actual. Esta tendencia de tercerizar el servicio al cliente (sobre todo el servicio al cliente de manera telefónica), no habría sido posible sin el avance tecnológico de los últimos 20 años.

Sin embargo, la tercerización del servicio al cliente por sí misma no significa una potencial daño a la imagen de una empresa. En conjunto con este factor, se debe dar un bajo nivel de motivación y de vinculación de los empleados tercerizados. En este sentido, como ha sido evidenciado en la Argentina, desde el punto de vista de los empleados, conseguir un trabajo en un call center es visto simplemente como una oportunidad de ingresar al mercado laboral, como un primer paso en el desarrollo profesional de miles de jóvenes que todos los años ingresan al mercado del empleo, o simplemente como una forma de costearse sus estudios universitarios o, incluso, lograr la independencia económica y abandonar la casa de sus padres.

Todo ello, en conjunto con otros factores que son de público conocimiento (como por ejemplo, que el nivel salarial de la industria de los call center no es el ideal), lleva a una alta rotación de personal en los centros de atención telefónica al cliente. Esto se traduce en un bajo nivel de motivación del personal lo que, como ha sido detallado con anterioridad, puede afectar de manera negativa al servicio de atención al cliente, y puede generar a su vez una mala imagen de la empresa tanto en los empleados como en los

consumidores (actuales y potenciales). Asimismo, la vinculación que el empleado tiene con la compañía en la cual trabaja también se verá afectada, impactando negativamente en la performance general del empleado y, consecuentemente, de la compañía.

Conclusión final

Como primer punto es importante destacar que debe existir un departamento de Relaciones Públicas en toda organización, debido a que esta disciplina maneja la parte más importante de una empresa, ya que esta cumple con el compromiso de impartir la identidad y la imagen que los públicos se crean a través de la percepción que éstos obtengan sobre la organización.

La buena comunicación no solo se establece a través de diferentes herramientas, sino a través del cara a cara. En este sentido, al establecer una buena comunicación utilizando todas las herramientas que actualmente se tiene, es importante que el relacionista público sea el difusor de la comunicación, pero también que esta comunicación pueda ser interpersonal y grupal, lo cual permitirá que el intercambio de información esté concatenado para que el público interno se sienta escuchado y pueda sentirse libre para expresar sus sentimientos y emociones.

En todos los aspectos de la vida moderna, las Relaciones Públicas han sido posicionadas a través de sus diferentes campos de acción. En cada empresa, comunidad, gobierno o medio de comunicación, el área trata de cubrir todas las necesidades de comunicación para así establecer un vínculo, el cual nos servirá para entender las expectativas y los intereses que el público objetivo tiene para con la empresa y viceversa.

La comunicación interna es un elemento clave para el logro de los objetivos propuestos por una organización, manteniendo de esta forma una buena relación y una eficaz comunicación entre los empleados de la organización, respecto al público interno de la empresa, a través de las estrategias y tácticas que tenga la misma. Es primordial que en toda organización, a través del departamento de Relaciones Públicas, se logre establecer

una comunicación interna efectiva, eficaz y eficiente, ya que de esta manera, la comunicación será la clave para el éxito de la empresa.

La relación que existe entre la comunicación interna y la cultura corporativa deriva de la misión visión, política y valores de una compañía. Esto proviene del hecho que la comunicación interna debe estar alineada con los elementos mencionados ya que, de lo contrario, se generaría una confusión en el público interno, al percibir señales diferentes respecto al mismo tema. Si dicha situación existiese, entonces sería muy difícil que las tres funciones existentes de la cultura (integración, cohesión e implicación) se cumplan, afectando la vinculación de los empleados con la organización en su conjunto.

Justamente por esto es que el profesional de Relaciones Públicas debe tener en cuenta, al analizar la comunicación interna de una compañía, los diferentes aspectos de la cultura organizacional, así como también debe tener especial cuidado con el concepto de Identidad Corporativa, ya que ella es la personalidad de la empresa y, en consecuencia, afecta la imagen que tendrá frente a su público objetivo.

A su vez, la cultura organizacional puede afectar cómo diferentes sectores de la compañía se comportan frente al cliente. Respecto al sector de servicio al cliente, el efecto que la cultura de una organización puede tener se encuentra potenciado por el hecho que tanto la calidad como el servicio al cliente son de vital importancia para una empresa, ya que la percepción que el cliente tiene de la empresa puede verse afectada de forma radical debido a que el consumidor la utiliza al momento de evaluar a la compañía, afectando de esta forma la imagen general que tiene de ella.

En consecuencia, una compañía que tenga como objetivo ser percibida como excelente por los consumidores, debe tener tres características fundamentales: poseer una

estrategia de servicio bien concebida, que el personal tenga contacto con el público y sus sentimientos, y que los sistemas, políticas procedimientos de la empresa estén centrados en las necesidades del cliente y estableciendo así una buena comunicación respaldada a través de las relaciones publicas.

A efectos de detectar las necesidades del cliente, una de las herramientas más importantes es la investigación de mercado que, si es realizada correctamente, puede explicar mucho acerca de la percepción de los mismos, así como sus motivaciones, prioridades y expectativas. Adicionalmente, una organización puede utilizar como fuente de información la retroalimentación que reciben los empleados de servicio al cliente respecto a su trabajo.

Traducidas a una estrategia de servicio al cliente, estas herramientas permitirán a una organización presentar sus servicios al cliente como un valor agregado. Una de las ventajas aparejadas es que una buena estrategia sirve para posicionar a la compañía y a los servicios que presta de la forma correcta, brindando una noción más completa de la dirección de la empresa a todos los empleados de la compañía.

La mala imagen de las empresas tercerizadoras, tanto en los empleados como en los consumidores (actuales y potenciales), han disminuido el nivel de vinculación que el empleado tiene con la compañía en la cual trabaja.

A continuación se detallará la recomendación del presente ensayo, con diferentes propuestas o soluciones para mejorar o incrementar la vinculación de los empleados de servicio de atención al cliente tanto con la empresa tercerizadora como con la empresa cliente, para así mejorar la calidad de atención al cliente, beneficiando de esta forma la imagen de ambas organizaciones.

En otras palabras, en la presente sección se desarrollará la propuesta global a la problemática de la insuficiente vinculación entre las empresas tercerizadoras y empresas clientes en el área de servicio al cliente, en donde las bases primordiales para que dichas organizaciones puedan dar una consolidación de servicio, parte de las Relaciones Públicas, para así obtener un mejor reconocimiento ante la excelencia de servicios que la empresa brinde y la consecuente transformación en todos los niveles de la compañía para mejorar el servicio.

En este sentido, una posible solución a la falta de vinculación mencionada, es que las dos áreas de Relaciones Públicas de dichas empresas trabajen en conjunto y de manera consolidada, persiguiendo el mismo objetivo, estableciendo el sentido de pertenencia, tanto en la empresa tercerizadora como en la empresa cliente.

Para ello se realizarán reuniones con los gerentes y asistentes de ambos sectores de las dos empresas, que servirán como un espacio de comunicación para informar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Las mismas serán llevadas a cabo en un espacio acorde y se convocará a los participantes con la debida antelación. Respecto a la importancia que se conceptualiza en este espacio de comunicación, es debido a que es de suma importancia en el rubro al que pertenece la empresa, ya que los departamentos de Relaciones Públicas deberán establecer, mes a mes, que actividades se realizarán. También se podrá hablar de los problemas que están afectando al público interno y tercerizado, y qué es lo que las dos empresas proponen para mejorar la comunicación y el sentido de pertenencia de los empleados.

Un punto importante es que se debe definir quiénes serán los stakeholders para ambas organizaciones, ya que ellos son significativos para la creación de la percepción con la

empresa cliente y sus respectivos clientes, y asimismo, son parte de una estrategia de trabajo que se fundamenta cuando es la organización mencionada en segundo término quien cubre la parte operativa para satisfacer y retener a los clientes, ya que ellos tratan problemas sobre los servicios, consulta de productos y, al mismo tiempo, depende de los empleados tercerizados para que la empresa se pueda diferenciar de la competencia.

Si pensamos que el público en toda organización es una prioridad, la propuesta se dirige justamente a que los empleados que trabajan en el área de servicio al cliente son parte de la imagen de la empresa, por más que el servicio sea personalizado o telefónico, es más, es trascendental, ya que ellos consolidarán así a la organización.

Como primer punto, es importante reforzar la comunicación entre ambas empresas. El proceso necesario para reforzar la comunicación posee, según lo descrito en el Capítulo 1 del presente ensayo, cuatro pasos: investigación, acción, comunicación y evaluación.

Por parte de las dos empresas, se tendría que realizar un manual de inducción en donde se pueda describir a cada una de las organizaciones, adaptando al empleado a la cultura de la empresa y a su trabajo diario. Esto quiere decir que, conjuntamente, los dos departamentos de Relaciones Públicas trabajarán, si bien es cierto, cada una con su identidad e imagen de cada una de las empresas, buscando el objetivo en común para mantener la vinculación de los empleados en la empresa cliente. Por otro lado, se respetará la identidad de cada una de las empresas, así como su imagen, historia, normas internas y cultura. Dentro del mencionado manual de inducción, se podría incluir un video institucional que describa como las dos empresas se consolidan en lo que respecta a servicio al cliente, y también como se responsabilizan por el bienestar de su público interno. También se incluirán los eventos que se realizan, así como las charlas

que ambas compañías se comprometen a dar para así generar una mayor motivación y vinculación, mostrándose firme en su compromiso hacia los empleados.

La investigación realizará un relevamiento de las diferentes prácticas en las dos empresas, para luego poder evaluarlas y, a continuación, coordinar los esfuerzos de los dos departamentos de RR.PP. (de la empresa tercerizadora y la empresa cliente) para definir y acordar una política en común, tanto comunicacional como empresarial.

La acción se basaría en que, mensualmente, se realizaría trabajos conjuntos, acordados por ambas empresas, para que las herramientas como cartelera, buzón de sugerencias, reuniones, eventos corporativos y, sobre todo, la Intranet sean manejadas por ambas organizaciones.

La totalidad de las herramientas sugeridas a continuación tienen como objetivo mejorar la comunicación dentro de la empresa tercerizadora y la empresa cliente con los empleados tercerizados. La selección de cada una de las herramientas descritas se debe a que las mismas pueden ser implementadas en un tiempo relativamente corto, sin una inversión significativa y, más importante, por la baja complejidad que representan. No se han seleccionado herramientas de mayor complejidad ya que las mismas necesitarían un mayor tiempo de implementación y una mayor inversión, lo que a su vez se traduciría en un agravamiento de los problemas comunicacionales de ambas empresas en el corto plazo.

Para lograr este objetivo, se implementará un sistema informático interno (Intranet) para uso exclusivo de los empleados; éste consistirá en que cada empleado del sector de servicio al cliente se pueda informar y mantener un contacto mediante este medio, teniendo acceso a dicha herramienta de comunicación, ingresando a través del nombre

de usuario y una contraseña correspondiente. La mencionada herramienta puede llegar a ser la más utilizada para lograr una comunicación bidireccional efectiva dentro del sector. A través de ella se comunicarán necesidades de la misma, reuniones, actividades, cambios organizativos, etc.

Adicionalmente, el mailing (correo electrónico), se utilizará para temas tanto formales como informales. Su uso será esencial hacia empleados del mismo o distinto rango, para temas simples como pedidos de suplementos de oficina, avisos de reuniones, futuros eventos, normas legales, etc. Este sistema es de gran utilidad en los distintos departamentos, ya que rompe el estancamiento respecto a temas y actividades aparentemente dependientes o independientes dentro de la compañía.

A través del House-Organ, se tratarán contenidos sobre las actividades que realizan las dos empresas hacia sus empleados. De esta manera, se podrá conocer un poco más sobre la organización, ya que los principales redactores del equipo editorial serán los representantes de cada área de ambas compañías. Aquí se publicarán diferentes tipos de información, como capacitaciones, motivación, charlas, experiencias de vida o anécdotas, escritas por los miembros de la organización.

Respecto a la motivación de los empleados en el área de Relaciones Públicas, la empresa tercerizadora y la empresa cliente aportarán con programas de becas y cursos de idiomas para los empleados de mejor desempeño en el segundo trimestre del año. Adicionalmente, se realizará una calendarización para los empleados que deseen jugar diferentes torneos deportivos, con el fin de generar una integración entre ellos y, sobre todo, proponer una actividad física y puedan así dispersar su mente.

Adicionalmente, una buena opción para mejorar la vinculación de los empleados de servicio al cliente es exponerlos a otras áreas o departamentos de ambas empresas, para así obtener un conocimiento más abierto y completo sobre todas las actividades de la empresa, y demás operaciones que existan dentro de la organización. En este sentido, la organización muestra su compromiso hacia sus empleados, cuando se realiza una visita a los distintos departamentos y, como resultado, se obtiene promover la comunicación interdepartamental y, en consecuencia, comienza la gestión de las Relaciones Públicas, al crear redes de comunicación, es decir, herramientas de comunicación y relación con los miembros de la organización.

También se procederá a la colocación de carteleras en lugares estratégicos y de alto tránsito del personal. El contenido dependerá del caso, incluyendo los siguientes temas: información general, normativas institucionales, horarios de entrada y salida y lista de proveedores, entre otros. Su contenido estará ordenado para que visualmente sea leído de forma rápida y creativa, llegando así a un intercambio y percepción de información notoria. Para evitar malos entendidos, se consignará en cada mensaje su remitente y fecha.

Es importante recalcar que, para que el personal le preste mayor atención a la información que se brinda con esta herramienta, es recomendable actualizarla de manera constante y periódica y realizar modificaciones que sean visualmente notorias.

Otro elemento a disposición del sector de Relaciones Públicas para el esparcimiento de los empleados es la realización de distinto tipo de eventos. En este sentido, la empresa realizará mensualmente eventos corporativos, destinando cierto monto de dinero para las siguientes actividades: almuerzos mensuales para todo el personal; para los empleados que cumplan años, se los homenajeará con una torta y con la entrega de un presente por

parte del gerente del sector y, a su vez, los empleados que cumplan cierta antigüedad en la empresa serán merecedores de una distinción especial.

Para el mes aniversario de la empresa se organizará una salida a una estancia en las afueras de la ciudad. Allí, los empleados podrán disfrutar de un asado y participar en diferentes actividades que sirvan de integración. Dentro de esta propuesta se desea involucrar a todo el personal interno de ambas empresas (empresa tercerizadora y empresa cliente), con una jornada de juegos, concursos y motivaciones para generar así el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral.

Por las fiestas de Navidad, las empresas entregarán un obsequio hacia sus empleados y, expresado en una tarjeta con un corto mensaje, los buenos deseos en cada uno de los hogares, indicándoles a su vez la gratitud que ambas organizaciones tienen hacia ellos por su eficiente labor y por la dicha de tenerlos dentro de la organización.

Cada evento interno realizado dentro de la empresa se publicará en el newsletter que será redactado y subido al sistema de Intranet para que los empleados puedan estar informados y exista así una constancia de la importancia de las actividades que tienen la empresa hacia sus empleados. En el mismo, se publicará información inmediata, con el desarrollo de noticias breves y precisas de las dos organizaciones, contando con información general, así como también noticias específicas de cada área o cuenta.

El buzón de sugerencias es una herramienta de comunicación ideal para que los empleados puedan expresar sus opiniones, deseos, necesidades y sugerencias sin miedo de ser juzgados. El mismo se colocaría en un lugar donde los empleados no sientan temor de ser observados al introducir su aporte. Las respuestas esperadas para cada una de las opiniones vertidas serán dadas a conocer en reuniones generales del

sector, las cuáles serán organizadas de manera mensual o quincenal, para así tener un diálogo con el personal sobre los temas que les preocupan y, a su vez, brindando posibles soluciones y, sobre todo, recalcando la importancia que los empleados tienen para el éxito de la empresa.

En conclusión, se puede decir que el buen manejo de la comunicación interna dentro de las áreas de Relaciones Públicas de ambas empresas (tercerizadora y cliente), mejora la vinculación de los empleados que trabajan en el sector de servicio al cliente, tanto en la empresa tercerizadora, como en la empresa cliente. De esta manera, se ha conseguido vincular al público interno en el área de servicio al cliente de ambas organizaciones, a través de las diferentes herramientas y técnicas de comunicación interna, siempre desde el punto de vista de las Relaciones Públicas.

Lista de Referencias Bibliográficas

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 2-7.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 7-9.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 9-17.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 20-30.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 33-36.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 39.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 39-42.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 43-45.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 45-46.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 48.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 48-49.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 50-53.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 54-57.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 57-60.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 61.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 64-67.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 78-85.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 86-91.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 99-102.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 103-106.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 108.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 113.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 115-116.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 116-117.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, p. 135-137.

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio*, Homewood: Fondo Editorial Legis, pp. 138-144.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, p. 25.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, p. 14.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, pp. 15-17.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, p. 23.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, pp. 29-30.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, pp. 30-32.

Brandolini, A. y González, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, p. 32.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, p. 33.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía, pp. 34-36.

Caprotti, P., (1999), *Planificación estratégica de la imagen Corporativa, Barcelona*, (1era. Edición): Ariel, S.A., p. 58.

Caprotti, P., (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona*, (1 era. Edición): Ariel, S.A., pp. 61-67.

Caprotti, P., *La Imagen de empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*, Madrid, 1992, P. 109.

Dasi M., y Vilanova R., (1996) *Comunicación y Negociación Comercia*, Madrid, (2da. Edición): ESI, p. 59.

Del Bono, A., (2006) *Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios - Sentidos y transformaciones del trabajo*. Recuperado el 1° de Noviembre de 2009. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/delbono06.pdf>.

Diario Clarín (2009), Disponible en: <http://blogs.clarin.com/vidaenuncallcenter/posts>.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, Madrid, (Octava Edición): Pearson Educación S.A., pp. 40-41.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, Madrid, (Octava Edición): Pearson Educación S.A., p. 164.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, Madrid, (Octava Edición): Pearson Educación S.A., p. 166.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, Madrid, (Octava Edición):
Pearson Educación S.A., pp. 432-434.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, Madrid, (Octava Edición):
Pearson Educación S.A., p. 436.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, Madrid, (Octava Edición):
Pearson Educación S.A., pp. 438.

Gruning, J., (2003) *Dirección de las Relaciones Publicas*, Barcelona: Gestión 2000, p. 42.

Gruning, J., (2003) *Dirección de las Relaciones Publicas*, Barcelona: Gestión 2000, p.
395.

Gruning, J., (2003) *Dirección de las Relaciones Publicas*, Barcelona: Gestión 2000, p.
394.

Hendry, J., (Marzo-Abril 1996), El costo oculto del outsourcing, Revista Gestión, Vol. 1, N°
2, pp. 116-123.

Molina, V., (2004) *Imagen Corporativa*, Quito: Gemagrafic 2004, p. 12.

Molina, V., (2004) *Imagen Corporativa*, Quito: Gemagrafic 2004, p. 124.

P&G, (2009), Inicio P&G, Recuperado el 25 de Agosto de 2009, Disponible en:
http://www.pg.com/company/who_we_are/global_products.shtm

Real Academia de la Lengua Española, (2009), Búsqueda Diccionario, recuperado el 17 de Septiembre 2009, Disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=filantropía.

Real Academia Española, (2009). Búsqueda de definición de palabra. Recuperado el 1° de Noviembre de 2009. Disponible en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=subcontratacion.

Reich, R., (1992) *The Work of Nations*. Citado en: Hendry, J., (Marzo-Abril 1996), El costo oculto del outsourcing, *Revista Gestión*, Vol. 2, N. 1, p. 118.

Sanz, L., (1994) *Auditoria de Comunicación Corporativa y Rentabilidad Empresarial*, Madrid: Fundesco, p. 1.

Stolovich, L., LA TERCERIZACION ¿Con qué se come? En publicación: LA TERCERIZACION ¿Con qué se come? CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 1° de Noviembre de 2009. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/tesis/ciedur/stolovich.rtf>.

Van Riel, C., (1997) *Comunicación Corporativa*, España: Prentice Hall, p. 29.

Van Riel, C., (1997) *Comunicación Corporativa*, España: Prentice Hall, p. 30.

Van Riel, C., (1997) *Comunicación Corporativa*, España: Prentice Hall, p. 31.

Van Riel, C., (1997) *Comunicación Corporativa*, España: Prentice Hall, p. 41.

Vroom, V., (1994), *Work and Motivation*, Editorial Jossey-Bass, p. 35.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2001) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 8-9.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., p. 10.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., p. 11.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., p. 11.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., p. 12.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., p. 12.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., p. 29.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 30-32.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 44-47.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 46-47

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 61-64.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8ta. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 65-68.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8va. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 66-67.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8va. Edición): Pearson Educación S.A., p. 69.

Wilcox D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8va. Edición): Pearson Educación S.A., p. 70.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8va. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 71-73.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8 va. Edición): Pearson Educación S.A., p. 72-74.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2006) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*,
Madrid (8 va. Edición): Pearson Educación S.A., pp. 349.

Bibliografía

Albrecht, K. y Zemke, R., (1985), *Gerencia de Servicio, Homewood*: Fondo Editorial Legis.

Brandolini, A. y Gonzalez, M., (2008) *Comunicación Interna*, Buenos Aires, (1 era. Edición): La Crujía.

Caprotti, P., (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, (1 era. Edición): Ariel, S.A.

Caprotti, P., *La Imagen de empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*, Madrid, 1992.

Dasi, M., y Vilanova, R., (1996) *Comunicación y Negociación Comercial*, Madrid, (2da. Edición): ESI.

Del Bono, A., (2006) Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios - Sentidos y transformaciones del trabajo. Recuperado el 1° de Noviembre de 2009. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>

Diario Clarín, <http://blogs.clarin.com>.

Fraser, P., (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Madrid, (Octava Edición): Pearson Educación S.A.

Gruning, J., (2003) *Dirección de las Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000.

Molina, V., (2004) *Imagen Corporativa*, Quito: Gemagrafic 2004.

P&G, (2009), Inicio P&G, Recuperado el 25 de Agosto de 2009, Disponible en:
<http://www.pg.com>

Real Academia Española, (2009). Búsqueda de definición de palabra. Recuperado el 1° de Noviembre de 2009. Disponible en <http://buscon.rae.es>.

Sanz, L., (1994) *Auditoria de Comunicación Corporativa y Rentabilidad Empresaria*, Madrid: Fundesco.

Stolovich, L., LA TERCERIZACION ¿Con qué se come? En publicación: LA TERCERIZACION ¿Con qué se come? CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 1° de Noviembre de 2009. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>.

Van Riel, C., (1997) *Comunicación Corporativa*, España: Prentice Hall.

Vroom, V., (1994) *Work and Motivation*, Editorial Jossey-Bass.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., (2001) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, Madrid (8va.Edición): Pearson Educación S.A.