
5



LA ORGANIZACION COMUNICANTE

Imaginemos un pequeño empresario, gerente de su negocio: él mismo hace los pedidos a los proveedores, detecta y atiende a sus clientes, lleva la contabilidad y cumple con las funciones de una secretaria.

La única organización que necesita es la de su tiempo y su mente: debe pensar en hacer los pedidos a tiempo, estar presente para recibir las entregas, vender, respetar las fechas de vencimiento de sus pagos, administrar sus cuentas bancarias, etcétera.

Es el único actor, a la vez emisor y receptor, de todas las comunicaciones internas de su empresa: tiene acceso a todas las informaciones referidas a ésta y su motivación depende sólo de sí mismo.

Como su empresa da buenos resultados y su tiempo ya no es suficiente, decide contratar un colaborador que lo secunde. Desde el instante en que toma esta decisión, tendrá que preocuparse, a una escala aún reducida, de su organización, la administración de sus recursos humanos y su comunicación interna.

Deberá enumerar las diferentes tareas necesarias para la conducción de su negocio y determinar cómo se encadenan unas con otras. Luego tendrá que encontrar la mejor manera de distribuirlas con su nuevo colaborador.



El tamaño de su empresa lo llevará, sin duda, a elegir una organización funcional, en la que cada uno se especializa en una familia determinada de tareas. Por ejemplo, podrá confiarle a su colaborador la acción comercial y conservar la definición de la estrategia y las tareas de gestión (trato con los proveedores, contabilidad, relaciones con el banco).

Una vez que ha elegido el modo de organización, procederá a la contratación de su asistente. Buscará el candidato cuyo perfil personal sea más cercano al perfil del puesto resultante del esquema de organización seleccionado.

Finalmente el empresario, por sí solo o después de haberlo discutido con su nuevo colaborador, fijará reglas de funcionamiento y de conducta que definirán las relaciones internas de la empresa: actitudes esperadas, nivel de delegación de las tomas de decisión, participación en la preparación de las decisiones, circulación formal de la información, interés en los resultados.

De allí en más, el éxito de la empresa ya no dependerá sólo del trabajo y la idoneidad del empresario: dependerá también, en gran medida, del modo en que el empresario y su colaborador sepan trabajar juntos.

Y nuestros dos actores lo harán mejor juntos cuanto mejor sepan comunicar, es decir, si el empresario sabe lo siguiente:

- Jamás debe omitir una información útil para su trabajo a su colaborador.
- Contribuir a crear las condiciones necesarias para un diálogo fluido y permanente.
- Mantenerlo informado de los resultados y los acontecimientos importantes referidos a la marcha de la empresa.
- Confrontar sus ideas y puntos de vista con su colaborador. No dudar en consultarlo en caso de problemas.
- Manifestar periódicamente su satisfacción y su reconocimiento por su trabajo, su entrega y sus resultados.
- Interesarse en sus eventuales dificultades profesionales o personales.
- Ayudarlo a resolver un problema si él se lo pide.



Y si su colaborador, por su parte, sabe:

- Ser leal y solidario, en toda circunstancia.
- Contribuir a crear las condiciones necesarias para un diálogo fluido y permanente.
- Jamás omitir una información útil, sea agradable o desagradable, gratificante (o no), tanto para uno como para el otro.
- Confrontar sus opiniones.
- Interrogar o consultar en caso de vacilación o duda.
- Mostrar permanentemente, con su comportamiento, su interés por la empresa y su éxito.

Fortalecido con los excelentes resultados obtenidos, nuestro empresario decide contratar a una secretaria. En consecuencia, modifica la organización: la secretaria toma a su cargo los llamados telefónicos del empresario y de su colaborador, así como los trabajos de tipeo, las pequeñas tareas administrativas y la gestión de la base de datos de la clientela. Está ubicada bajo la autoridad jerárquica del empresario.

La llegada de esta tercera persona va a hacer más compleja la comunicación en la organización. El empresario y la secretaria tendrán que definir su propio modo de comunicación interpersonal. El colaborador y la secretaria tendrán que hacer otro tanto. El proceso de circulación de la información entre tres emisores/receptores potenciales será necesariamente más complicado de lo que era con dos emisores/receptores, y sobre todo en la medida en que el empresario pueda no darle a su secretaria y a su colaborador el mismo nivel de acceso a la información, o que el colaborador quiera decir más al empresario que a su secretaria, o decirle cosas a la secretaria que no querrá mencionar con su jefe. La secretaria, por su parte, deseará expresar más a su jefe que al colaborador, pero también podrá querer hablar con el colaborador cosas que no querrá abordar con su jefe.

Enseguida aparecerán dos categorías de informaciones en el seno de la empresa: las *informaciones formales* y las *informaciones informales*. Las informaciones formales serán aquellas que circulen "oficialmente" entre estas tres perso-



nas. Las informales: las informaciones no directamente ligadas a la ejecución de las tareas que circulen entre las tres per-

La secretaria, por ejemplo, podrá comentar la conducta de su jefe hacia ella. El colaborador podrá expresar su insatisfacción ante una falta de reconocimiento de sus esfuerzos. Ambos intentarán interpretar una información obtenida de un proveedor que el empresario les ha ocultado...

sonas y, sobre todo, entre la secretaria y el colaborador.

Si cada uno de nuestros tres actores desarrolla una comunicación fluida y fácil con los demás y si todos comparten ampliamente la información, la organización será "comunicante".

Si el empresario, el colaborador o la secretaria practican una retención excesiva de información, el funcionamiento de la empresa podrá verse afectado, puesto que cada uno necesita la mejor información para optimizar su trabajo. Pero además, podrá resultar de ello una desmotivación en quien se sienta víctima de esta retención de información. Por último, la retención de información podrá abrir la vía a una información "informal" sustituta cuya falta de confiabilidad perjudicará los intereses de la pequeña empresa.

Un proveedor informa al colaborador que recibió un llamado del empresario por el cual suspende todos sus pedidos del año siguiente. El colaborador no estaba al tanto. Lo comenta con la secretaria, quien relaciona esta información con la impresión de desapego que manifiesta su jefe desde unos días atrás. Juntos consideran la eventualidad de un cierre de la empresa y se intranquilizan. Su motivación se derrumba. En realidad, el empresario acababa de encontrar un nuevo proveedor en el extranjero que le permitía reducir sus costos de aprovisionamiento en un 30%. Se había comprometido a no revelar a nadie las negociaciones secretas. Una vez cerrado el acuerdo, reúne a sus colaboradores y les comunica la noticia, presentándoles sus disculpas.



Cuando el empresario contrate a su tercer, cuarto, quinto o noveno empleado, la comunicación se volverá aún más compleja sin que aparezcan por ello nuevos fenómenos respecto de los que acabamos de identificar.

Pero llegará un momento en que el empresario ya no estará en condiciones de manejar su empresa según un modelo de organización en el cual cada uno depende directamente de él. En particular, ya no podrá mantener con cada uno la relación de calidad que fue tan decisiva para el éxito de su pequeña empresa.

Deberá estructurar su organización y crear, según el modelo que elija, un mayor o menor número de niveles jerárquicos intermedios entre él y el empleado de base. Distribuirá las diferentes tareas necesarias para el funcionamiento de la empresa entre sus colaboradores directos quienes, a su vez, derivarán entre sus colaboradores las tareas que se les habrá confiado y así hasta el nivel más bajo del organigrama de la empresa.

La complejidad de la comunicación se amplificará a medida que se extienda el organigrama, pero globalmente los problemas esenciales de la comunicación seguirán siendo los mismos.

La organización será comunicante si:

- Las relaciones entre cada superior jerárquico y sus diferentes colaboradores responden a las condiciones descritas anteriormente y que son relativas a la comunicación entre el empresario y su primer colaborador.
- Las relaciones aportan una dinámica colectiva de grupo que permita a cada conjunto constituido por un responsable jerárquico y sus colaboradores funcionar en equipo, donde cada uno esté asociado a las tomas de decisión y a la búsqueda de vías de progreso.
- La información circula de manera fluida, sin retenciones excesivas, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, vertical y horizontalmente.

El comportamiento de los colaboradores de una empresa depende en buena parte de la comunicación dentro de ésta.



Pero la comunicación está sumamente condicionada por el modo de organización elegido y por las reglas, explícitas o implícitas, de conducta y de actitudes en el seno de la empresa. La cultura de la empresa se modela alrededor de estas reglas: cada uno se refiere a ellas permanentemente para determinar sus actitudes.

Vamos a analizar *los grandes modelos de organización* que existen e intentaremos apreciar cómo cada uno contribuye a la formación de conductas y condiciona la comunicación.

Cada modelo puede clasificarse en función del lugar que asigna a los factores humanos. Para *la escuela clásica tradicional*, el hombre es ante todo un factor de producción que se debe administrar con la autoridad necesaria. La *escuela de las relaciones humanas* considera, en cambio, que el autoritarismo es un factor de desmotivación a combatir. Para *la escuela de recursos humanos* el hombre dispone de un poder de creatividad insospechado que la organización debe permitir que se revele.

Intentaremos ponderar los aportes de cada una de estas escuelas al management moderno. Concluiremos que ninguna constituye un modelo único y perfecto y que el modelo adecuado, *el modelo del siglo XXI*, es un modelo flexible, apoyado en una estructura adaptada a las especificidades de la empresa y de su entorno. Este último toma sus elementos de los diferentes modelos que acabamos de examinar.

Finalmente explicaremos, a la luz de las enseñanzas recogidas a lo largo de nuestro análisis de los grandes modelos de organización, *el rol esencial de la comunicación* en la formación de las actitudes y conductas en el seno de la empresa y en el funcionamiento de las organizaciones.



LOS GRANDES MODELOS DE ORGANIZACION

El modelo clásico tradicional

Hasta los años treinta, el management de empresas se apoyaba esencialmente en la intuición, la experiencia pasada y el "sentido común" de sus dirigentes: el jefe siempre tenía razón y los empleados, simples factores de producción, debían ejecutar las órdenes. El único estilo de comunicación conocido era el de la "orden", inspirado en el modelo militar. El único medio conocido para motivar al personal era la remuneración (salarios y primas).

En la introducción del capítulo 4 decíamos que una empresa era "un grupo de hombres y mujeres reunidos y *organizados* con vistas al cumplimiento de un proyecto común creador de valor agregado". En efecto, la organización es esencial para el funcionamiento y la eficacia de los grupos humanos, toda vez que tienen a cargo la realización de tareas colectivas: será tanto más esencial cuanto más numeroso sea el grupo y más compleja sea su tarea.

El modelo burocrático de Max Weber

El modelo de organización de referencia de los seres humanos entre sí se apoyó siempre en una jerarquía, normas de conducta, controles y sanciones. Si bien este modelo de organización existe desde el origen de los tiempos, no fue teorizado sino hasta comienzos del siglo XX, gracias a los trabajos que realizó el alemán Max Weber para responder a las necesidades de las empresas surgidas de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial fue acompañada de un proceso de urbanización que llevó a la ciudad a hombres y mujeres de orígenes sociales, regiones y religiones diferentes: las empresas no podían apoyarse en los valores comunes de pequeños grupos homogéneos de empleados que vivían en una misma región, como solía ocurrir antes cuando el tejido económico estaba constituido principalmente por pequeñas ex-



plotaciones agrícolas y manufacturas y reducidos talleres de artesanos locales.

Debían crearse, pues, nuevos valores jerárquicos y de conducta comunes de manera de establecer una cohesión indispensable en el seno de estos grupos heterogéneos de hombres y mujeres venidos de todos los puntos cardinales. Con este fin, Max Weber elaboró un modelo de organización llamado "modelo burocrático" que funciona alrededor de cuatro principios: *el trabajo está dividido* y distribuido de manera racional, *la autoridad está claramente definida* alrededor de una jerarquía de poder predeterminada, *las conductas están sujetas a normas* y un sistema de sanciones positivas o negativas *igualitario* recompensa o castiga el respeto o desobediencia a las normas requeridas.

Primer principio: *la división del trabajo*

Cada puesto está definido por la lista de sus tareas y está claramente situado en un organigrama. A cada puesto le corresponden prescripciones de rol social y reglas de conducta que se le imponen a quien se hace cargo. En materia de comunicación especialmente, el puesto es el que determina con quién está autorizado a comunicar formalmente su titular y en qué formas.

Segundo principio: *la autoridad*

El organigrama es una cadena de mando: indica claramente *el único responsable* jerárquico que corresponde a cada puesto y los diferentes puestos ubicados bajo la autoridad de su titular.

Tercer principio: *normas fijas*

Ciertas normas de conducta definen las actitudes esperadas –particularmente en materia de comunicación– de parte de todos los empleados de la empresa. Se imponen a todos por igual.



Cuarto principio: *sanciones igualitarias*

Los empleados son contratados, recompensados, promovidos, castigados o despedidos únicamente en función de sus competencias, rendimientos y conductas con referencia a las normas de la empresa. Los factores personales no se toman en cuenta.

El modelo de organización "burocrático" es, aún hoy, la base de la organización de numerosas empresas. Con el tiempo ha recibido adaptaciones por el efecto, en particular, de la investigación sobre comportamientos en la organización y, por supuesto, de la evolución del entorno sociológico en el que las empresas ejercen sus actividades.

Los aportes de Frederick Taylor y Henri Fayol

Con un enfoque científico, el norteamericano Frederick Taylor había probado que podían obtenerse importantes ganancias en productividad, a través de una optimización de las condiciones de realización de todas las tareas que componen un proceso de producción y mediante una especialización de los obreros en tareas únicas y repetitivas. Sus investigaciones fueron ampliamente aplicadas y aceptadas por el personal, en la medida en que las ganancias de productividad generaban ganancias reales en remuneraciones y donde las reglas del juego se fijaban en el marco de una comunicación abierta con el empleador.

Por su lado, el francés Henri Fayol estigmatizó el organigrama como herramienta esencial de una organización planificada: el organigrama es lo que define la cadena de mando y los circuitos obligatorios de la comunicación formal. Ningún empleado puede tener más de un único superior jerárquico directo y ningún superior jerárquico puede tener más de cinco o seis subordinados bajo su mando. Los organigramas se extienden consecuentemente en sentido vertical.

La comunicación formal sólo puede tomar el circuito del organigrama, salvo en caso de crisis donde se autorizan excepcionalmente pasarelas (los "puentes de Fayol") entre las



diferentes ramas verticales de éste. Una buena comunicación entre el superior jerárquico y sus subordinarios es aconsejable, pero debe limitarse a lo que es necesario para la realización de las tareas bajo su responsabilidad.

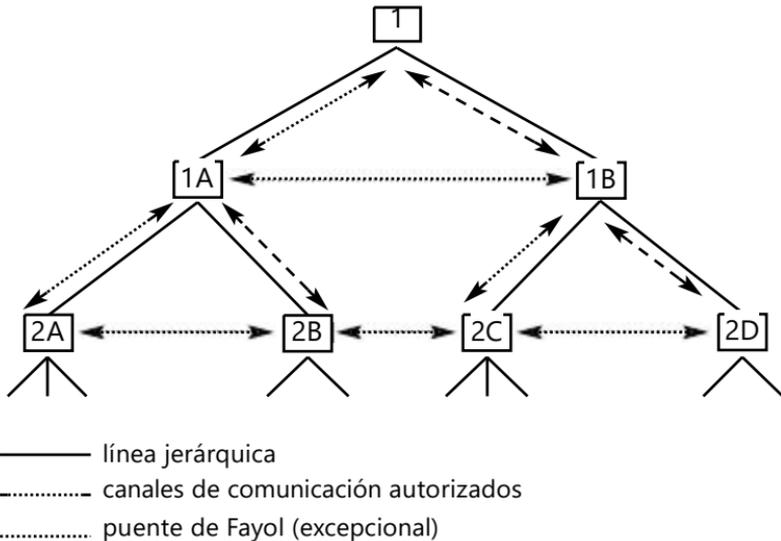


Figura 7
 Organigrama burocrático tipo

Lo que caracteriza la comunicación tal como la concibe la escuela clásica tradicional es su carácter eminentemente planificado: la comunicación formal está organizada y planificada *a priori* alrededor de normas, roles sociales, canales y lenguaje impuestos (predominio de lo escrito), sin que haya lugar para la espontaneidad o imprevistos de cualquier tipo.



LAS GRANDES CARACTERISTICAS DEL MODELO CLÁSICO TRADICIONAL

–Una estructura de organización en la cual los puestos se ubican a lo largo de una línea jerárquica claramente definida optimiza el funcionamiento de la empresa: cada responsable no tiene más de cinco o seis personas a su cargo y debe “informar” a un único superior jerárquico.

–El trabajo debe dividirse de manera que cada uno, especialista en su ámbito, sea más eficaz y que se sepa “quién hace qué”.

–A cada tarea o grupo de tareas similares le corresponde un puesto y un posicionamiento a lo largo de la línea jerárquica. A cada puesto, a su vez, un perfil que define las características requeridas por parte de quien pueda ocuparlo.

–Cada puesto confiere a quien lo ocupa una autoridad, un rol y un estatus social dentro de la empresa. A este rol social le corresponden prescripciones que conducen a actitudes y conductas formal o informalmente impuestas en la cultura de la empresa. El rol social dicta las conductas y actitudes y no la propia personalidad. El rol social también determina con quién está habilitado el individuo para comunicar.

–La autoridad jerárquica es el cimiento que le permite funcionar a la empresa.

–Lo escrito es el modo de comunicación privilegiado: una decisión, una instrucción, una opinión sólo cobra verdadero valor si está escrita. La comunicación es formal, racional y está orientada, sobre todo, alrededor de la realización de las tareas. Es esencialmente descendente y se refiere ante todo a la transmisión de instrucciones y procedimientos.

–Se espera de cada uno que controle los sentimientos personales de manera de evitar que influyan en las tomas de decisión, que no deben apoyarse sino en los referentes propios de la empresa.

–Se considera que los empleados están motivados principalmente por las ventajas económicas que recogerán de su trabajo. Cuanto más interesados estén económicamente, mejor será su productividad.

Los autores del modelo clásico tradicional estaban convencidos de que los empleados necesitaban referencias precisas para ejecutar sus tareas: encerrándolos en normas precisas de actitudes y conductas se les facilitaba una buena inserción



en la empresa, de la misma manera que, remunerándolos mejor si producían más, se les aportaba lo esencial de lo que ellos esperaban de su trabajo.

Investigaciones posteriores mostraron que, contrariamente a las ideas adquiridas, los empleados que ejercen su actividad en equipos cuyos miembros mantienen relaciones amistosas y distendidas, bajo la autoridad de un jefe que los escucha, los alienta y toma en consideración sus problemas, aportan a la empresa una mejor productividad. Estas investigaciones mostraron también que la calidad de las relaciones de los empleados con sus colegas dentro de su equipo de trabajo influía de manera significativa en el nivel de su productividad y que el rol de los colegas era esencial en el respeto por parte del empleado de las normas del grupo de trabajo.

Estos nuevos conceptos, vinculados con la evolución de los valores culturales en las sociedades occidentales, han sacudido seriamente las certezas de los partidarios del modelo tradicional de organización.

El modelo de las relaciones humanas

Fue preciso interesarse en la influencia de la iluminación en la productividad de los obreros para que se derrumbara, por el mayor de los azares, uno de los postulados de la escuela clásica tradicional: que sólo la remuneración motivaba a los empleados.

Los experimentos de Hawthorne

En noviembre de 1924, la compañía norteamericana Western Electric, aplicando los métodos de Frederick Taylor, lanzaba una serie de experimentos científicos destinados a medir el efecto de la intensidad de la luz sobre la productividad, en los talleres de la fábrica de Hawthorne donde se ensamblaban equipamientos telefónicos. Se había informado a los empleados sobre estos experimentos, y estaban de acuerdo:



se les había explicado que se trataba de determinar las condiciones de iluminación que les permitieran trabajar del modo más confortable y con el mejor rendimiento. Sabían que si su rendimiento aumentaba, el salario se incrementaría porque, en la mejor tradición clásica, la remuneración estaba ligada a la productividad.

Después de haber extraído los datos de referencia, es decir, los niveles de productividad correspondientes a la intensidad de la luz antes del comienzo de los experimentos comenzó a incrementarse la intensidad: la productividad aumentó. Luego se la hizo descender, aumentar nuevamente, cada vez a niveles diferentes. Los responsables de la experimentación no lo podían creer: con cada variación de intensidad de la iluminación aumentaba la productividad. Aun con un muy bajo nivel de iluminación, la productividad era buena. En un primer momento, el experimento fue considerado como un fracaso.

Más tarde se llevó a cabo una segunda serie de experimentos con seis mujeres reunidas en un mismo cuarto y un observador que tomaba notas. Su trabajo consistía en ensamblar relés eléctricos por medio de componentes que se les proporcionaban. Se midió el nivel de su productividad el primer día, antes de que las empleadas tuvieran tiempo de conocerse. Se les había dicho que habían sido reunidas para un experimento destinado a determinar las condiciones de trabajo que les permitirían trabajar lo más agradablemente posible y con la mejor productividad. Plenamente de acuerdo con los objetivos, las mujeres estaban contentas de participar en tal estudio.

Se comenzó por modificar el sistema de remuneración: ya no eran remuneradas según la productividad del conjunto de la fábrica sino en función de la productividad del grupo. El resultado fue inmediato: la productividad aumentó. Luego se instituyeron dos descansos de cinco minutos: la productividad volvió a aumentar. Posteriormente dos descansos de diez minutos: nuevo incremento. Después se les sirvió una colación a media mañana: nuevo aumento de la productivi-



dad. Luego se les concedió el sábado a la mañana: nuevo aumento de productividad, a pesar de la reducción del tiempo de trabajo. Por último, se suprimieron los descansos y la mañana del sábado libre y, nuevamente, la productividad aumentó en tanto que, para los responsables del estudio, tendría que haber caído.

¿Qué había ocurrido en ambos casos?

En el primero, simplemente se había tratado a los empleados como seres humanos. Habían sido consultados, se los había asociado plenamente al desarrollo de la experiencia a la que habían adherido. Valoraban el cambio de actitud de su jefe y el hecho de que se preocuparan por mejorar sus condiciones de trabajo para que pudieran trabajar más cómodamente y ganar más produciendo más. Habían cobrado plena motivación, al punto de aumentar también su productividad con un bajo nivel de iluminación.

En el segundo caso, los experimentadores comprendieron lo que había sucedido interrogando individual y colectivamente a las seis mujeres del grupo. Poco a poco ellas habían aprendido a conocerse, apreciarse, hacerse amigas. Les agradaba trabajar con sus colegas. Valoraban la confianza de su jefe y estaban orgullosas de haber sido elegidas entre otras. Las condiciones de trabajo se habían vuelto secundarias.

En realidad, con estos experimentos se había descubierto que el ser humano no podía ser considerado, como lo hacían los teóricos clásicos, como un factor de producción intercambiable cuya única motivación era de naturaleza económica. Cada ser humano es único y complejo. Para vivir y enriquecerse, necesita la mejor remuneración. Pero *para vivir y enriquecerse, también necesita comunicar con los demás*. Sus actitudes respecto de su ambiente de trabajo, ya se trate de sus actitudes hacia la empresa, su propio trabajo, su superior jerárquico o sus colegas y amigos son parte integrante de su personalidad: cuanto más positivas sean estas actitudes, mejor será su motivación para el trabajo y mejores serán sus resultados.



También se había descubierto la importancia de la comunicación informal entre los empleados: más allá de las normas formales de comunicación impuestas por los teóricos clásicos, los empleados aspiran a comunicar entre ellos. Esta comunicación se revela tan importante como la comunicación formal por su efecto sobre la motivación colectiva: la comunicación informal que se había instaurado entre las seis mujeres del taller de relés eléctricos les permitió adquirir referentes comunes y construir una microcomunidad de trabajo.

Fue a la vez debido a la empresa (que las había tratado bien), la remuneración (al producir más, ganaban más) y la microcomunidad de trabajo (al trabajar más, cada una contribuía al éxito del grupo) que se sintieron tan motivadas y obtuvieron tan buenos resultados.

El aporte de los experimentos de Hawthorne

Los descubrimientos de Hawthorne influyeron de manera decisiva en los métodos de management. La motivación del personal se volvió un aspecto esencial de las empresas convencidas ahora de que tomar en cuenta la personalidad de los individuos y sus aspiraciones relacionales permitiría una mejora de sus resultados. Los estilos de mando han cambiado: se han vuelto menos autoritarios y más participativos. Los dirigentes comprendieron que su responsabilidad era crear, especialmente a través de la comunicación, las condiciones necesarias para un nivel elevado de satisfacción y cohesión de su personal.

El modelo clásico tradicional, sin embargo, no se ha abandonado: simplemente fue corregido y adaptado. Enseguida se observó que el management por las relaciones humanas, muy en boga hasta comienzos de los años sesenta, era muy difícil de implementar y que tenía sus límites. No era posible, sin riesgos y pérdidas de tiempo importantes, hacer participar a todos los empleados en todas las decisiones. No se podía exigir a los responsables jerárquicos que se hicieran respetar por sus subordinados sin que la empresa les reco-



nociera un mínimo de autoridad formal. Se carecía de managers suficientemente carismáticos que se impusieran por sí solos frente a empleados que podían no estar siempre movidos por las mejores intenciones. No se podía ignorar las relaciones de fuerza dentro de la empresa, especialmente con los sindicatos ni la resistencia al reparto de poder entre los ejecutivos.

La escuela de los recursos humanos

El modelo japonés

Japón originó la manera de pensar que iba a sustituir, al menos en parte, la de las relaciones humanas. Se debe especialmente al estadístico estadounidense, W. Edwards Deming, quien fue enviado al Japón luego de la guerra para ayudar a la reconstrucción del país y supo convencer a las autoridades y empresas japonesas de las virtudes de un nuevo estilo de management: el management por la calidad total (*Total Quality Management* o TQM).

Como lo hemos explicado en el capítulo anterior, se trataba de obtener que la totalidad del personal de la empresa adoptara un objetivo colectivo de calidad total y permanente, tanto en el nivel del *cliente final* como en el de los *clientes internos* que constituyen los diferentes eslabones de la cadena de producción. Los niveles de satisfacción y rendimiento se miden regularmente a través de indicadores estadísticos apropiados.

Para acompañar este proceso, se permite que cada uno exprese libremente su creatividad y sus ideas en los diferentes niveles de la empresa. Se crean *grupos de calidad* en el seno de los cuales se buscan, permanente y colectivamente, nuevos medios para mejorar el rendimiento. La filosofía de los teóricos de la calidad total se apoya en la convicción de que existe en cada uno, cualquiera sea su nivel en la jerarquía y cualquiera sea el sujeto, un potencial de creatividad insospe-



chado. La empresa debe hacer todo para suscitar esta creatividad en su provecho. En ningún caso debe ahogarla, como tienden a hacerlo aún hoy quienes están todavía convencidos de la universalidad del modelo clásico tradicional.

La comunicación desempeña un papel esencial en la gestión de un proceso de calidad total: contribuye a crear y mantener un clima de motivación permanente para el progreso, centrado menos en el interés personal que en el de la empresa. En esto, el modelo cultural japonés fundado en la fidelidad, la disciplina colectiva y el respeto del otro constituyó un terreno particularmente favorable. Las empresas japonesas han contribuido a perennizar estos valores presentándose como grandes familias, solidarias con sus empleados, que garantizan sus empleos de por vida y practican una comunicación jerárquica basada en el respeto y la consideración mutuas. La promoción por antigüedad sustituyó la promoción por mérito, ya que esta última presentaba el inconveniente de generar un clima de competencia interna perjudicial a la armonía relacional interna que se buscaba. A cambio, el empleado está interesado en los resultados y recibe acciones de la empresa.

La adaptación del modelo japonés

Nuevos modelos surgieron a comienzos de los años sesenta, bajo el impulso de investigadores como Douglas McTaylor, Rinsis Likert, Robert Blake, Jane Monton y Raymond Miles. Estos modelos se inspiran en algunos de los principios del management tradicional pero rechazan fuertemente otros. Toman algunos de los elementos del modelo japonés, pero excluyen los que son difícilmente aplicables en países de cultura diferente. Apoyándose en los recursos humanos fueron puestos en práctica con éxito en numerosas empresas durante los últimos treinta años. Sus principios básicos son los siguientes:

- Es falso pretender que al individuo promedio no le guste trabajar y que su tendencia natural sea trabajar lo menos



posible. La realización personal es un valor importante para los individuos. La mejora del rendimiento procura una satisfacción personal.

- Hay que saber crear las condiciones para que los empleados no sólo acepten las responsabilidades sino que vayan a su encuentro. Amenazas y controles no son la única manera de hacer que los individuos alcancen sus objetivos. Un individuo que se involucra se autocontrolará y se autodirigirá. Al comprometerse con objetivos, el individuo se motiva.
- Muchos empleados tienen recursos ocultos y son capaces de aportar mucho más de lo que le pide la especificación de su puesto. La capacidad creativa está mucho más extendida de lo que se cree.
- Corresponde al rol del manager ayudar a revelar los talentos ocultos de sus colaboradores y motivar lo mejor de su creatividad para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- El manager debe autorizar e incitar a sus colaboradores a participar en las tomas de decisión, ya se trate de decisiones de rutina o decisiones importantes.

La puesta en práctica de estos principios se efectuó por medio de ajustes al modelo tradicional en los siguientes aspectos:

- La empresa tiene una doble preocupación permanente: los hombres y los resultados. Está convencida de que uno no puede marchar sin el otro. Sus relaciones con el personal se basan más en la confianza mutua que en la orden y la directiva.
- La división del trabajo ya no es intangible. Existen casos donde será más eficaz confiar una cadena de tareas a una misma persona para que pueda intervenir en la optimización del proceso y no sólo en la optimización de la tarea.
- La autoridad dejó de ser considerada como un derecho divino atribuido al superior jerárquico: se ha convertido



progresivamente en una cualidad del manager que debe adquirir por su competencia y sus comportamientos hacia sus subordinados. Más que transmitir órdenes, se le pide que ayude, acompañe y guíe a sus colaboradores en sus esfuerzos por dar lo mejor de ellos mismos.

- La limitación a un máximo de seis del número de personas que se reportan a un mismo superior jerárquico tenía, en el modelo tradicional, el inconveniente de prolongar la verticalidad de las estructuras, con un número importante de niveles entre lo bajo y lo alto de la jerarquía. Dado que el nivel más alto de la jerarquía ya no podía controlar directamente los niveles más bajos, los teóricos clásicos habían previsto normas y reglamentaciones que permitían la descentralización de este control sobre los responsables jerárquicos intermedios.

Numerosas empresas han preferido reducir y limitar así el número de niveles jerárquicos verticales, eliminando el límite superior del número de colaboradores que "se reportan" a un mismo responsable. De ello resultó una flexibilización de las normas formales, un lugar más grande para la iniciativa individual, una mayor motivación del personal y una mejor comunicación.

- En general se ha conservado el agrupamiento de las diferentes especialidades de la empresa en el seno de departamentos, herencia del modelo tradicional.
- En cambio, se hicieron esfuerzos cada vez mayores, en la lógica de organizaciones centradas en el cliente, para centralizar las tareas administrativas y descentralizar las tareas comerciales, cada vez más cercanas al cliente.
- En todos los niveles se intentó involucrar a los colaboradores de la empresa en la toma de decisiones y en la búsqueda de vías de progreso. El trabajo en equipo se convirtió en regla.
- La motivación y el aliento del personal cobran, en los mensajes que vehiculiza la empresa, un nuevo lugar junto a la orden, la instrucción y el procedimiento. Más que



en el modelo tradicional, se busca ahora escuchar al personal, comprender sus expectativas con vistas a darles respuesta: es el nacimiento de los barómetros de opinión internos en las empresas. La comunicación dentro de los grupos de trabajo se vuelve un factor esencial de éxito. La comunicación interna toma vuelo: se crean revistas internas, se organizan reuniones para informar, pero también para escuchar.

Los modelos de la empresa del siglo XXI

En realidad, no existe (o ya no) un modelo único y universal en materia de organización. Es tarea de cada empresa, en función de su estrategia, sus dimensiones, sus tecnologías, su entorno y su cultura interna elegir el modelo más adecuado a su especificidad.

Para ello dispone de una diversidad de estructuras tipo: la estructura simple, la estructura por funciones, la estructura por divisiones, estructura matricial, estructura en redes, estructura horizontal y estructura orgánica.

La estructura simple

Es la estructura de una empresa pequeña: es plana, con un máximo de dos o tres niveles jerárquicos verticales; es informal y el poder de decisión está concentrado en el jefe de la empresa. Presenta la ventaja de ser simple, flexible y poco costosa. En cambio, se vuelve difícil de manejar si se desarrolla la empresa. El empresario corre el riesgo de verse ahogado por un cúmulo de informaciones y decisiones a tomar. Es peligrosa también en caso de desaparición del empresario.



Figura 8

Organigrama tipo de una estructura simple

La estructura simple se apoya de manera excesiva en el jefe de la empresa.

La estructura por funciones

En una estructura por funciones, las especialidades profesionales se agrupan por familias en una misma función (por ejemplo márketing, desarrollo, producción, recursos humanos, finanzas, comunicación). Tal estructura evita los doble-empleos de personal y equipamiento; permite un mayor profesionalismo y una mejor comunicación en el seno del personal que tiene una misma función y que comparten el referente de su especialidad común. En cambio, tiende a crear catedrales de especialistas que se encierran en sus certezas y no se responsabilizan lo suficiente de los objetivos últimos de la empresa.

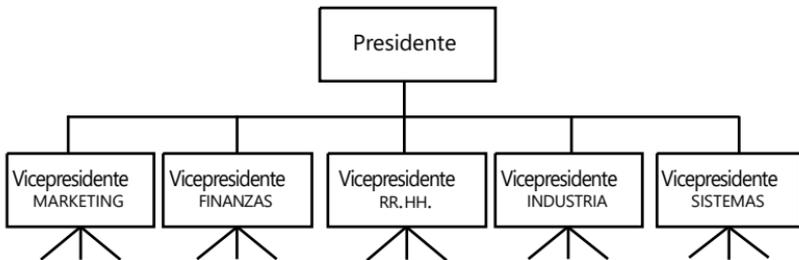


Figura 9

Organigrama tipo de una estructura por funciones

La estructura por funciones favorece el profesionalismo pero refuerza los conservatismos.



La estructura por divisiones

La estructura por divisiones está constituida de organismos autónomos encargados de la totalidad de un sector de actividad. Son responsables de sus resultados. Recurren a servicios centrales de apoyo comunes. Este tipo de organización presenta la ventaja de centrar mejor las preocupaciones de la empresa en los resultados, liberando al jefe de la empresa de las inquietudes cotidianas. Permite, además, una formación de los cuadros dirigentes con vistas a puestos en niveles superiores.

Entre los inconvenientes se encuentran esencialmente los doble-empleos de personal y equipamiento.

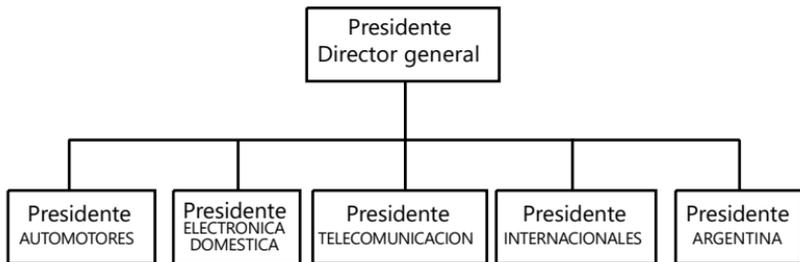


Figura 10
Organigrama tipo de una estructura por divisiones

La estructura por divisiones responsabiliza pero su gestión puede resultar costosa debido a los doble-empleos que genera.

En términos de comunicación, la focalización en los resultados provee un objetivo referencial motivador para el personal de una misma división.

La estructura matricial

La estructura matricial privilegia el concepto de proyecto. Cada gran proyecto permanente o temporario de la empre-



sa se confía a un gerente de proyecto, quien se rodea de un equipo propio muy reducido que completa las diferentes direcciones funcionales con especialistas. Este esquema de organización facilita la coordinación y el seguimiento de los diferentes proyectos al identificar claramente a su responsable. Permite aprovechar las ventajas económicas de la organización por función, sin cargar con sus inconvenientes. La principal desventaja reside en la ruptura del principio de mando único: los empleados de las direcciones funcionales afectados a un equipo de proyecto dependen a la vez del jefe de proyecto y de su gerente funcional, entre los cuales la comunicación debe ser excelente. Desde luego, los empleados afectados a un equipo de proyecto comparten con sus colegas un mismo objetivo de resultados, lo que resulta en una comunicación dinámica.

La estructura en red

La estructura en red consiste en limitar las estructuras propias de la empresa a un núcleo central reducido que trabaja con socios externos que actúan como subcontratistas. Esto equivale a asimilar el concepto de empresa con el de una red de relaciones contractuales, donde cada integrante se compromete en objetivos de precio y calidad.

La globalización de la economía mundial favorece el desarrollo de este tipo de estructuras que permiten que las empresas elijan sus socios en los diferentes países del mundo y gocen de ventajas significativas en materia de costos.

La comunicación entre la empresa y sus socios se cumple gracias a los sistemas mundiales de información.

Los inconvenientes de la organización en red residen en la dependencia de la empresa respecto de sus prestatarios externos y en los riesgos que corre en materia de divulgación de informaciones relativas a sus estrategias a través de alguno de sus socios.

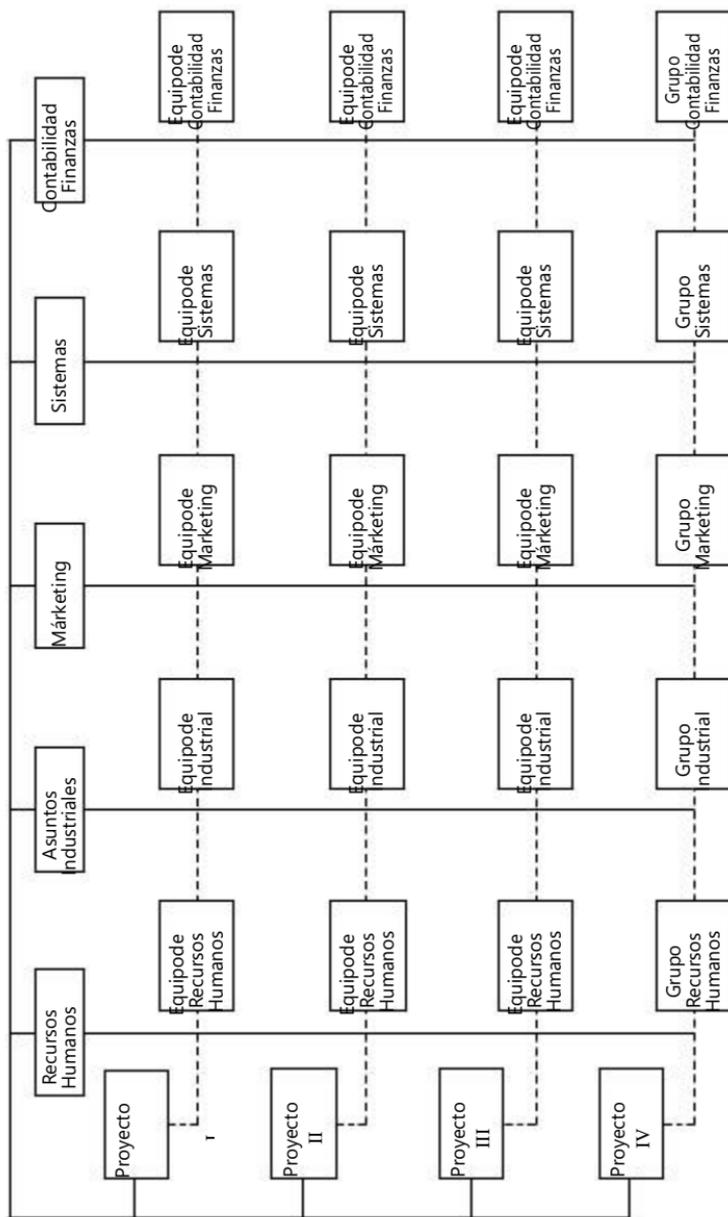
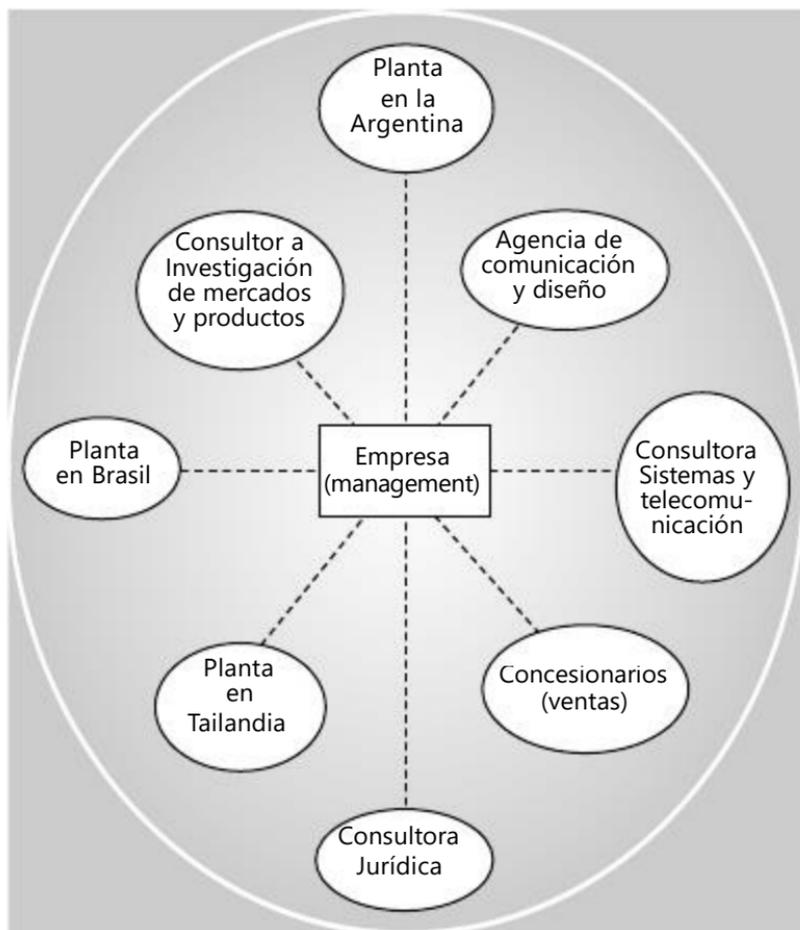


Figura 11 Organigramma matricial

La estructura matricial permite que el equipo se movilice en la red de un proyecto.



■ Externalizado (outsourcing)

Figura 12

Organigrama tipo de una estructura en red

La estructura en red es producto de la globalización y del desarrollo de redes mundiales de información.



La estructura orgánica

Frente a un contexto competitivo que se ha vuelto estructuralmente inestable debido a la globalización y la liberalización, algunas empresas intentan adoptar organizaciones flexibles que puedan adaptarse fácilmente en caso de necesidad. La organización *orgánica* (o *adhocrática*) permite estas adaptaciones en la medida en que las tareas y los procedimientos no están estandarizados. Todos los elementos de la estructura organizacional deben modificarse en plazos breves en función de las necesidades. Los empleados son profesionales competentes entrenados para tratar asuntos variados sin tener que hacer trámites ni requerir una supervisión. A la inversa de la organización burocrática tradicional, la organización orgánica es poco compleja, informal y descentralizada. Cada uno sabe lo que tiene que hacer. La comunicación es informal y cada uno trabaja con quien quiere en la organización en función del problema a resolver.

El sistema de las *task forces*, que consiste en crear, en el interior de estructuras tradicionales, estructuras temporarias para el cumplimiento de una tarea compleja específica y el sistema de los "comités" temporarios o permanentes implica inyectar, en una estructura tradicional, elementos de una estructura orgánica.

La estructura horizontal

La estructura horizontal es una aplicación del concepto de estructura simple de tres o cuatro niveles jerárquicos verticales a las grandes empresas. Se trata de suprimir todas las barreras verticales y horizontales que perturban la rapidez y la eficacia en la ejecución de las tareas. Se constituyen equipos multifuncionales, compuestos de colaboradores de la empresa de todos los niveles jerárquicos y se confía a estos equipos el seguimiento completo de los diferentes proyectos de la empresa. Los responsables de los grupos de proyecto rinden cuenta directamente a la gerencia general de la empresa.

Por lo general, este tipo de estructura es gratificante para el personal: el nivel jerárquico deja de ser una barrera.



EL PAPEL ESENCIAL DE LA COMUNICACION

El modelo según el cual se organiza la empresa condiciona mucho su comunicación. Según la estructura de la organización sea más o menos *compleja*, más o menos *formal* o más o menos *centralizada* le resultará más difícil crear un marco *a priori* favorable para la circulación de la información y para la comunicación entre sus colaboradores.

Como lo hemos visto, una de las características del modelo de organización tradicional clásico es el formalismo: se planifican de antemano las condiciones en las cuales debe ejercerse la comunicación dentro de la empresa. Los mensajes circulan de manera controlada. Estos deben referirse a la realización de las tareas o tener una relación con los objetivos de la empresa. Cada uno debe saber, aun cuando ningún reglamento lo estipule, *quién* puede decir *qué*, *a quién*, *sobre qué temas*, *en qué forma*, *utilizando qué medios* y *con qué fin*: estas prescripciones forman parte del referente social de la empresa. Aquel que no se pliegue a esta disciplina se expondría a la reprimenda o incluso a una marginalización que podría conducirlo a la exclusión.

Vamos a identificar los *canales* a través de los cuales transitan los mensajes en un sistema formal, es decir, quién está autorizado a comunicar y con quién. Intentaremos analizar los principales tipos de contenidos de los mensajes que circulan a lo largo de la línea jerárquica. Trataremos de apreciar la calidad de los procesos de comunicación formal y examinaremos el papel de reequilibramiento que cumple la comunicación informal cuando la comunicación formal se revela insuficiente para satisfacer las necesidades de los empleados. Por último, introduciremos los conceptos de cultura y de subcultura de empresa, antes de identificar los principales factores que pueden influir en la cohesión en el seno de la empresa.



Los canales formales

La estructura jerárquica extensa de las empresas organizadas según el modo clásico condena a la comunicación oficial a ejercerse ante todo verticalmente, de arriba abajo y de abajo arriba. Henri Fayol, como lo hemos visto, no admitía la comunicación horizontal más que en caso de crisis. La posibilidad de comunicar horizontalmente forma parte de los ajustes que se han ido aportando al modelo clásico.

Las reglas de juego de la comunicación vertical suponen que un empleado sólo comunica formalmente con su superior jerárquico, quien sólo comunica formalmente con el suyo, etcétera, y así hasta el nivel más alto de la empresa. Nadie puede transgredir esta regla y pasar por encima de su superior jerárquico.

El contenido de los mensajes formales

De abajo arriba

Por lo general los mensajes que circulan formalmente de abajo arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. La transmisión de estos datos está, cada vez más, a cargo de sistemas informáticos cuya eficacia se ha vuelto un elemento crítico de los resultados de las empresas modernas.

Por ejemplo: la transmisión de estadísticas cotidianas de producción y consumo de los talleres, el informe de los indicadores de calidad, los informes periódicos de actividad, la administración de stocks.

Se refieren también a la respuesta de los empleados a las cuestiones referidas a su capacidad, su *feedback* en la ejecución de las tareas que se les ha confiado y sus informes sobre eventuales problemas acaecidos.



Por ejemplo: la respuesta de un capataz a los problemas que plantearía para su taller una modificación de los horarios de trabajo en la empresa o la respuesta de un programador sobre la posibilidad de informatizar la gestión de los objetos publicitarios; el informe de un obrero sobre una reparación realizada en el domicilio de un cliente o el informe de una misión de auditoría confiada al control de gestión; el informe de un jefe de depósito sobre las circunstancias de un robo o el de un responsable comercial sobre un incidente que ha afectado a un cliente.

La calidad del management de la empresa dependerá en gran medida de la calidad del ascenso de la información y el rendimiento del sistema informático interno constituirá un factor decisivo de éxito en este terreno. Este ascenso de información debería poder comprender, también, las opiniones, sugerencias, satisfacciones e inquietudes de los empleados: la experiencia prueba, como lo examinaremos en el capítulo 6, que la línea jerárquica no puede bastar para este ejercicio.

De arriba abajo

Los mensajes que circulan de arriba abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina tales como los datos en cifras. En las empresas modernas, estos datos suelen ser accesibles a través del canal del sistema informático interno. También puede tratarse de órdenes, instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales. Puede ser el caso también de las instrucciones generales de funcionamiento y las directivas de política general. Pero el canal jerárquico también debería vehicular las informaciones referidas a la actualidad de la empresa: como lo explicaremos en el próximo capítulo, la experiencia prueba que el personal jerárquico suele tener muchas dificultades para cumplir esta tarea.



Por ejemplo: la computadora proveerá al jefe de la empresa el resumen de las ventas del día, ordenadas por categorías de productos, en volumen y en valor así como el nivel de los diferentes indicadores de calidad; instrucciones generales y escritas definirán las modificaciones aportadas a la organización; notas firmadas en los diferentes niveles de la jerarquía anunciarán las nominaciones.

La calidad de la comunicación formal

Los mensajes que circulan por los canales formales pueden ser de gran importancia para su emisor y su(s) destinatario(s): es esencial que el sentido no se vea alterado en el camino. En realidad, en razón del número de intermediarios implicados en una comunicación vertical, el riesgo de alteración es importante.

De abajo arriba

Cuanto más asciende verticalmente en la línea jerárquica un mensaje transmitido, resulta *más condensado, simplificado, estandarizado, idealizado y sintetizado*.

Es *condensado* porque cada nivel jerárquico le ha extraído lo que no consideraba interesante para el nivel superior.

Por ejemplo, un capataz redacta un informe sobre un robo importante ocurrido por la noche en el depósito de piezas de repuesto. Este informe comporta ocho páginas en las cuales figuran todos los detalles de las circunstancias del robo, los dispositivos de seguridad que existen en el lugar, las personas que trabajan en el taller así como sus comentarios. Su superior jerárquico reducirá esta nota a una página. En el nivel superior, se retendrán sólo cinco líneas. En el nivel del gerente general no quedarán más que dos líneas: "Hemos tenido un robo en la unidad C. Investigación en curso. Podría ser algún empleado de la empresa. Hemos reforzado las medidas de seguridad".



Es *simplificado* de manera reductora, lo que le quita sus matices y la riqueza que los detalles podían darle al mensaje.

El capataz no había excluido, como una hipótesis entre otras, que el robo hubiera podido ser producto de una complicidad interna. En el nivel del gerente general, el mensaje perdió su matiz y la hipótesis de una responsabilidad interna es la única que se plantea.

Es *estandarizado* en el lenguaje, o incluso en la jerga de la empresa: esta estandarización puede acarrear pérdidas de sentido, o incluso verdaderas distorsiones.

Un ejemplo en el universo del transporte aéreo es el término "vuelo directo". En su sentido común significa un vuelo sin escala intermedia. En la jerga del transporte aéreo significa un vuelo sin cambio de avión. En el seno mismo de las compañías aéreas esta imprecisión es fuente de errores. Algunas compañías aéreas juegan con este elemento incluso en sus comerciales calificando de "vuelos directos" vuelos con varias escalas pero con el mismo avión.

Suele ser *idealizado* por los diferentes niveles jerárquicos sucesivos, en la medida en que cada nivel busca presentarlo de una manera que valore al máximo su propia acción.

Un corredor logra quitarle un cliente muy grande a la competencia. Se lo informa al gerente comercial. Es probable que el gerente comercial, sin ocultar los méritos de su corredor, presente esta buena noticia al gerente general recordando la política de ventas que ha implementado y atribuyéndose, así, una parte de los méritos ligados a este éxito.

Por último, es *sintetizado* en la medida en que cada nivel jerárquico puede añadirle elementos que no figuraban en el



mensaje de origen y que, por asociación, pueden modificarle el sentido.

El gerente comercial, por ejemplo, puede recordar que, hace un año, habían estado a punto de despedir a este corredor en razón de su impuntualidad. El gerente general podrá interpretar entonces este logro como el de una política de mayor tolerancia respecto de la puntualidad y menos como un éxito personal del interesado.

De arriba abajo

Cuando un mensaje desciende a lo largo de la línea jerárquica, puede *no ser leído u oído o no ser leído o escuchado con suficiente atención, o no ser correctamente interpretado, o ser parcialmente decodificado y memorizado o simplemente no ser comprendido* por razones de diferencias de lenguajes o de referentes entre el emisor y el receptor final o entre el emisor y uno o varios de los receptores intermedios situados a lo largo de la línea jerárquica.

Con demasiada frecuencia las empresas limitan sus acciones de comunicación interna a la difusión de comunicados o boletines informativos, o incluso revistas internas, en los cuales anuncian, explican y justifican las políticas seguidas y los resultados obtenidos. La experiencia demuestra que esto no es suficiente. Además del hecho de que los órganos oficiales de información de la empresa suelen ser considerados parciales y, por este hecho, son leídos con menor atención. Es un error creer que un mensaje bien emitido se oye y se comprende obligatoriamente bien. Algunos leerán el documento, pero sólo retendrán lo que les interese o quieran retener. Otros interpretarán o comprenderán mal el contenido de los mensajes. Otros incluso no habrán tenido tiempo de leerlo. Otros dirán que jamás lo han recibido. Estudiaremos en detalle las diversas técnicas de comunicación interna en el próximo capítulo. Recordaremos que una comunicación es efectiva sólo si el mensaje ha sido efectivamente recibido por sus destinatarios. En una empresa no se puede alcanzar este objetivo sino utilizando todos los canales que alcancen a un mismo empleado y no limitándose, como muchas empresas aún lo hacen, al único canal de los boletines oficiales.



La comunicación informal

La comunicación formal es la que se inscribe en el marco de las reglas y normas que dicta la empresa y la comunicación informal es la que prescinde de éstas.

En la comunicación puramente formal, uno se dirige a una posición social y no a una persona. Se utilizan los canales previstos para la comunicación entre las posiciones sociales implicadas. Se construyen los mensajes por medio de signos del lenguaje oficial y elementos del referente cultural de la empresa.

Estas actitudes, aún muy presentes en las empresas, se han heredado, por cierto, del modelo militar donde se supone que la personalidad de los individuos desaparece totalmente en provecho de su posición en la jerarquía. Nada debe distinguir a un soldado de otro, un sargento de otro, un comandante de otro. Un soldado saluda pero no le dirige la palabra a su teniente, quien hace lo mismo respecto de un general.

En la comunicación puramente informal, uno se dirige a quien quiere, cuando quiere, en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa y apelando a los lenguajes y los elementos de referentes culturales que se consideran más adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y al mensaje que se le desea comunicar.

En realidad, una comunicación rara vez es puramente formal o informal: en general es más o menos formal y más o menos informal.

Incluso en una empresa organizada y gerenciada según el modelo clásico tradicional, la comunicación jerárquica deja espacio para actitudes informales: el jefe demuestra su interés por los acontecimientos de la vida personal de su subordinado (casamientos, nacimientos, fallecimientos, último fin de semana, cumpleaños, etc.). En cambio, no se es-



pera del subordinado que aborde estos temas cuando se refieren al superior jerárquico, si no fue invitado a hacerlo.

La comunicación informal desempeña un papel extremadamente importante en la comunicación dentro de la empresa. Los empleados son ante todo seres humanos. Por esto necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que concierne a su entorno social. Y esta necesidad será más fuerte en la medida que la empresa sea central para ellos, es decir, que se interesen en ella.

El ser humano necesita identidad existencial: quiere ser útil a su entorno y adoptará una actitud tanto más positiva frente a un grupo social cuanto más útil e integrado se sienta. Cuanto más motivado esté por su empresa, más central, o incluso focal, la considerará. Pero cuanto más central o focal sea la empresa para él, más exigente será en materia de informaciones referidas a ella (querrá saber todo de ella porque de alguna forma es parte) y consideración (si no es escuchado y tenido en cuenta, esto puede significar que se ha equivocado al creerse útil). Si la comunicación formal no responde a sus expectativas buscará lo que necesita en la comunicación informal. Si la comunicación informal no alcanza para satisfacerlo, se verá desmotivado. Su desmotivación se traducirá en un cambio de actitud frente a la empresa que se volverá un "objeto económico", un simple medio de vida. Respetará su contrato, sin más o irá a buscar a otra parte.

Para definir y ajustar una actitud es preciso disponer del máximo de información sobre el objeto de esta actitud. Es necesario también poder confrontar las propias ideas y opiniones con las de los demás, de manera de evitar equivocarse en la interpretación de la información.

Le guste o no, la empresa no puede impedir que sus empleados comuniquen entre ellos de manera informal para satisfacer estas necesidades: en general los lugares de esta comunicación son las cafeterías, los comedores de la empresa,



las salas de descanso, las mensajerías de los sistemas informáticos, los estacionamientos, los trayectos domicilio-trabajo en compañía de colegas, las reuniones sindicales, los pasillos e incluso la vida cotidiana fuera de los horarios de trabajo o las conversaciones telefónicas de un domicilio a otro. Estas numerosas oportunidades de comunicación informal conducen a la creación, de hecho, de redes informales de información y comunicación, a las que no escapa ninguna empresa. Estas redes podrán ser *más o menos activas*.

“Radio pasillo” es la caja de resonancia de la empresa: nada le escapa, ya se trate de rumores de designaciones, ascensos, proyectos estratégicos, cierres de fábricas, planes de despido, medidas sociales, relaciones difíciles entre tal o cual dirigente... Comenta tanto las cualidades de los dirigentes como las vidas personales de unos y otros. Ningún tema se le escapa: es inevitable.

Estas redes serán más activas cuanto más rígida sea la empresa en su comunicación formal, peor informe a sus empleados y carezca de estructuras que le permitan la confrontación informal de sus puntos de vista.

Una empresa que, por ejemplo, estuviera en su cuarto ejercicio deficitario sin que ninguna información formal viniera a tranquilizar al personal sobre las medidas encaradas para salir de esa situación crearía las condiciones de una intensa actividad de estas redes informales. Las soluciones más fantasiosas y a menudo más alarmantes se mencionarían en las conversaciones entre los empleados. La desmotivación se extendería a todos los niveles de la empresa.

Dentro de estas redes informales circulan *rumores, opiniones, especulaciones, interpretaciones*. Las opiniones, en particular, adquieren una legitimidad por el hecho de que suelen ser compartidas: el management difícilmente puede



combatirlas sólo con los medios de la comunicación formal. Estas redes son muy flexibles, a diferencia de las redes formales. Pueden vehicularizarse informaciones verdaderas o falsas pero, por lo general, las deforman. Son muy eficaces debido a la rapidez con la que permiten alcanzar a un número importante de personas. Desempeñan un papel de primera importancia en la cohesión y la motivación del personal. Son ampliamente utilizadas por las organizaciones sindicales en caso de conflictos sociales.

El boletín sindical está a mitad de camino entre el medio de una comunicación formal e informal. Es formal en la medida en que la credibilidad de sus signatarios impone límites a la publicación de informaciones no verificadas. Es informal porque a menudo vehiculiza rumores provenientes de redes informales, cuando no actúa como fuente. No está sometido a ninguna obligación deontológica, ni a ninguna otra sanción que las del personal en instancias de elección de sus delegados a sus cuerpos representativos.

La transmisión oral de la información informal, de boca en boca, induce en general a varias formas de distorsiones.

De un punto a otro la información inicial es *despojada* de sus detalles y con frecuencia se vuelve una información muy corta, descontextualizada.

Por ejemplo, un empleado sorprende una conversación entre dos gerentes a propósito de una fábrica en el interior. Hablan del conflicto social que existe en esa planta y dicen que, si el conflicto perdura, habrá que encarar el cierre de la fábrica. El empleado transmite esta conversación a un colega quien, a su vez, se la cuenta a otro diciendo: "*piensan cerrar la fábrica*". Este colega habla con otro y la información se convierte en "*van a cerrar la fábrica*".

Es *esquemática*, puesto que cada intermediario la reexpresa al siguiente, simplificándola y estandarizándola.



Referida a otra persona, la información es estandarizada alrededor de un término del lenguaje corriente que cada uno tiene en mente: "Mañana la Dirección anuncia el *lock-out*"... En algunas horas el rumor recorrió toda la empresa. Para ponerle fin, la Dirección no tiene otra solución que difundir un comunicado precisando que no tiene ninguna intención de cerrar esta fábrica y que está convencida del resultado positivo de las negociaciones en curso.

Es *reformulada* por cada intermediario que interpreta, en función de sus propias actitudes, el sentido de la información que ha recibido. Cuando llega abreviada, la información suele ser *completada* con elementos que no figuraban en la información inicial, pero que uno o varios intermediarios creyeron oportuno añadirle para darle un contexto, atenuar o amplificar el efecto, o incluso para hacerse más interesantes ante sus interlocutores o por otros fines.

La misma información, en su cadena de transmisión de múltiples ramas, también puede haberse transformado, a lo largo de otra rama, en: "Desde hace tiempo la Dirección quería vender esa fábrica para financiar la compra de nuevas máquinas para las demás fábricas. Esto le permitirá despedir a 500 personas. Tenemos que movilizarnos todos contra el *lock-out* y extender el conflicto".

La cultura de empresa y la cohesión

Cada empresa dispone de su propia cultura. Esta cultura es el conjunto de reglas, normas, actitudes, valores y creencias, formales e informales, que comparten sus diferentes colaboradores. Induce los comportamientos y es el elemento básico de la cohesión.



La mayoría de las grandes empresas se han forjado culturas fuertes, herencias de sus historias. Son ante todo sus raíces, sus métodos de management o los sueños que generan sus proyectos o sus actividades los que, año tras año, han moldeado sus culturas. La cultura de *Aerolíneas Argentinas*, por ejemplo, ha estado fuertemente marcada por los valores que movieron a los pioneros de la aviación en la época de *Aéropostale* y por el sueño ligado a los viajes. La de *IBM*, por su papel de pionero en materia de informática y su management resueltamente tradicional. Para algunas, en especial para las más jóvenes, se agrega el carisma de su presidente y, a menudo, de su presidente-fundador: Richard Branson para *Virgin*, Bill Gates para *Microsoft*, Antoine Riboud para *Danone*, Gilbert Trigano para el *Club Méditerranée*, Akio Morita para *Sony*, por citar sólo algunos ejemplos.

En numerosas empresas se encuentran también, más o menos integradas a la cultura general, subculturas, microculturas propias de oficios específicos: su existencia puede originar dificultades de comunicación y cohesión.

Es, por ejemplo, el caso de los pilotos en las compañías aéreas, de los conductores de trenes en las compañías ferroviarias o, de manera más general, de los "comerciales", los "técnicos" o los "administrativos" en cualquier empresa. Cada microcultura tiene sus propios referentes culturales, su lenguaje, sus códigos de conducta y sus valores. Es importante velar por que, en una misma empresa, cada una de estas microculturas permanezca integrada a su cultura global.

Para que la empresa funcione en la cohesión, es esencial que las normas de comunicación formal faciliten las relaciones que cada uno mantiene con los demás para la realización de sus tareas. Pero es preciso también que cada uno sepa bien dónde se sitúa en la empresa y comprenda por qué su contribución es esencial para el éxito colectivo: si trabaja mal, castigará al grupo y a los demás. También es necesario que, en todos los ámbitos de la empresa, exista el sentimien-



to de contribuir, mediante el propio trabajo, a la concreción de un "sueño colectivo". Por último, es indispensable que se creen las condiciones propicias para relaciones interpersonales armoniosas.

Mantener esta cohesión es una de las tareas de la comunicación interna.

RESUMEN

Un empresario que trabaja solo, sin colaboradores, no tiene ningún problema de comunicación en su empresa: sabe todo, se automotiva y sus actitudes frente a su empresa serán siempre positivas.

En cuanto tenga que rodearse de colaboradores, comprenderá la importancia de la circulación de la información entre él y sus colaboradores, así como también la importancia del management de las actitudes, de los comportamientos y de la motivación de sus colaboradores. Comprobará que, cuanto más crezca la empresa, más compleja y esencial resultará la comunicación en el éxito de su emprendimiento.

La comunicación dentro de la empresa será más difícil cuanto más compleja, formal y centralizada sea su organización. Los esquemas de organización teorizados desde comienzos de siglo tienen cada uno sus características en materia de comunicación y de influencia en las actitudes de los empleados. Entre el modelo clásico tradicional debido a los trabajos de M. Weber, F. Taylor y H. Fayol, el modelo de las relaciones humanas que resultó de las experiencias de Hawthorne y el de recursos humanos adaptado de los trabajos de W.E. Deming en Japón, hay un siglo de experiencias y evolución de nuestras sociedades.

El modelo de los recursos humanos es, sin duda, el más apto para facilitar la comunicación dentro de una empresa moderna, sobre todo porque puede adaptarse sin dificultades a nuevas estructuras flexibles que serán las de las empresas del siglo XXI.

Pero en las empresas seguirán coexistiendo la comunicación formal y la comunicación informal. Esta última será más activa cuanto más deficiente sea la comunicación formal, como si una viniera en ayuda de la otra.



La comunicación es esencial para la cohesión de la empresa alrededor de su cultura, una cultura que es a la vez resultado del pasado de la empresa, de su modo de management, de los sueños que pueden motivar su proyecto y su actividad, pero también, para algunos, del carisma de su líder.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACION

EJERCICIO Nº 1

Califique el tipo de organización de la empresa en la que usted trabaja o de una empresa que conozca bien. ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas e inconvenientes de este tipo de organización? ¿Favorece la comunicación dentro de la empresa? En su opinión, ¿qué tipo de organización sería más conveniente? ¿Por qué?

EJERCICIO Nº 2

Hoy en día encontramos en muchas empresas elementos del modelo clásico de Weber, Fayol y Taylor. ¿Qué subsiste, en la empresa que usted ha elegido, de este modelo tanto en el nivel del esquema organizacional como en el de su cultura? Indique, para cada uno de esos elementos, si son atribuibles a Weber, Fayol o Taylor.

EJERCICIO Nº 3

Identifique, en esta empresa, las principales normas de actitud y conducta que caracterizan su cultura interna.

EJERCICIO Nº 4

Si tuviera que crear su propia empresa mañana, ¿qué esquema de organización elegiría teniendo en cuenta sus particularidades? ¿Cuáles son las ventajas de este esquema y cuáles son sus inconvenientes? ¿Cuáles serán sus implicancias en materia de comunicación? ¿Cuáles serían los grandes valores culturales que usted intentaría instituir?

**EJERCICIO Nº 5**

Trate de encontrar tres rumores que hayan circulado en la empresa de su elección en el curso de los tres últimos meses, de los que se sabe hoy si estaban o no fundados. Esfuércese por analizarlos intentando reconstituir por qué canales informales han podido circular e imaginar dónde podría situarse la fuente inicial. Intente hacerse una opinión sobre el efecto deformador de la circulación de un rumor de boca en boca.

EJERCICIO Nº 6

Seguramente le ha ocurrido confiar una información a una persona y comprobar, por un tercero, que en la transmisión de boca en boca el sentido de esta información se había transformado. ¿Cuáles son los elementos de esta información que se han perdido en el curso de su transmisión y qué elementos se le han agregado? Intente comprender por qué e imagine qué precauciones le convendría tomar en el futuro para evitar esta distorsión.

EJERCICIO Nº 7

Procúrese un boletín sindical y, por otro lado, un comunicado de la Dirección de una empresa. Discrimine en cada uno lo que es información y lo que es comentario. ¿En qué difieren uno y otro en su manera de presentar y comentar la información?

EJERCICIO Nº 8

Si mañana tuviera que poner en marcha una empresa organizada en red que fabrique calzado deportivo, ¿cómo procedería? ¿Qué funciones conservaría en la empresa y cuáles



decidiría subcontratar? ¿Cómo imaginaría el funcionamiento de la comunicación interna?

EJERCICIO Nº 9

Una vez más, elija una empresa. ¿Cuáles son los orígenes de su cultura?



Varias condiciones deben reunirse para que una empresa optimice su comunicación interna.

En primer lugar, en todos los niveles de la empresa, cada uno debe saber cómo crear las condiciones más favorables para establecer relaciones de comunicación con los demás, cualesquiera sean: es el *ámbito de las relaciones individuales*.

Es necesario que la empresa considere a cada uno de sus empleados como una persona única con la cual desarrollará una relación única, sobre reglamentos y usos que se imponen a todos. Una empresa debe propiciar también la cohesión permanente de sus empleados alrededor de una cultura y un proyecto común: es el *ámbito de la motivación*.

Es preciso que la empresa tome en cuenta el papel que desempeñan las organizaciones que representan al personal en la formación de las opiniones de los empleados: es el *ámbito de la relación sindical*.

Cada uno, en el seno de la empresa, en todos los niveles, debe estar seguro de encontrar en todo momento, para la realización de sus tareas, una información confiable, completa y actualizada: es el *ámbito de los sistemas de información*.



Pero también es indispensable que el personal esté informado de los acontecimientos, los resultados y los proyectos de su empresa y de las unidades a las que pertenece: es *el ámbito de la información general*.

Finalmente, es esencial que la empresa cree y coordine estructuras que permitan permanentemente la búsqueda colectiva de soluciones a los problemas complejos y el ascenso de las ideas colectivas: es *el ámbito de los grupos de trabajo*.

LAS RELACIONES INDIVIDUALES

La aptitud de un individuo para "comunicar" con los demás no es un don divino: resulta de *una convicción, una voluntad y un aprendizaje*.

Crear en la comunicación

En primer lugar, *una convicción*: de que la comunicación interpersonal es fuente de enriquecimiento personal y armonía colectiva.

- Fuente de enriquecimiento personal porque, en cada ser humano, hay un capital de experiencias que, cuando se transmiten en una comunicación, enriquecen el capital de aquel que se siente interesado.
- Fuente de armonía colectiva porque:
 - permite que un individuo se exprese y sea escuchado, lo que favorece su sentimiento de pertenencia al grupo y su integración,
 - le da al individuo la posibilidad de expresar sus sentimientos, lo que reduce sus tensiones internas y externas y, por esta vía, las tensiones del grupo en el que vive o trabaja.



Querer comunicar

Una *voluntad*: la de ir hacia los demás y generar, mediante las propias actitudes, las condiciones de escucha, adopción de rol (empatía) y *feedback* favorables al establecimiento y desarrollo de una relación de comunicación. Los dos primeros capítulos de este libro se refieren extensamente a estas condiciones.

Saber comunicar

Un *aprendizaje*: aquel que uno ha *adquirido* viviendo en sociedad desde la infancia o el que ha *aprendido* a través de una *capacitación* en comunicación relacional, eventualmente completada por la intervención de un psicólogo o un psicoanalista.

El management de las relaciones individuales en el seno de la empresa consiste en promover que cada uno, cualquiera sea su rango en la jerarquía, disponga de las aptitudes necesarias para una buena comunicación interpersonal. En la actualidad muchas empresas toman conciencia de la importancia de este factor: introducen la aptitud para comunicar entre los criterios de selección de personal e insertan, en sus programas de capacitación, módulos de formación en comunicación interpersonal.

Ciertas empresas limitan estas capacitaciones a sus dirigentes, a su personal jerárquico y al que está en contacto con los clientes externos. Pero la tendencia actual, cuando se desarrolla el concepto de cliente interno ligado al management por la calidad total, es a extender esta preparación al conjunto del personal.

El rol del manager

La línea jerárquica es la columna vertebral de la organización de la mayoría de las empresas. Se compone de una ca-



dena de responsables jerárquicos que, para sus subordinados, representan cada uno a la empresa. Debido a su proximidad geográfica y funcional, son los primeros responsables de la comunicación entre la empresa y los empleados que están bajo su autoridad. En este nivel debe ponerse en práctica lo esencial de las acciones destinadas a suscitar la motivación individual y colectiva, la cohesión y la buena circulación de la información que recomendaremos a lo largo de este capítulo.

Para dirigir y motivar a sus colaboradores, los responsables jerárquicos podrán apoyarse en la autoridad de la cual son delegatarios. Pero se les pide cada vez más que se impongan también por su autoridad personal.

Es, pues, de primera importancia que los ejecutivos sepan comunicar bien con el personal situado bajo su autoridad. Lo que hará comunicante a una empresa es sobre todo la aptitud de los directivos para una buena comunicación. En este nivel se ganará o se perderá la apuesta de la comunicación interna, la motivación y la cohesión.

En muchas empresas los ejecutivos se desempeñan mal e incluso cumplen muy mal esta función.

En general encontramos cuatro grandes estereotipos de personalidades en las empresas: el introvertido solitario, el autoritario conservador, el flexible prudente y el extravertido creativo.

El introvertido solitario

Es un individuo al que le gusta trabajar solo, que limita sus contactos con los demás a lo estrictamente necesario para la ejecución de sus tareas, transmite poca información y no solicita *feedback* en su relación con los demás. Se siente incómodo con ellos y les huye. Suele ser un gran trabajador que tenderá a imponerse más por su respeto a las normas de la empresa que por su creatividad. Su estrategia consistirá ante todo en asumir el mínimo de riesgos posible. Mantendrá distancia con sus colaboradores, a quienes tratará de la misma manera, sin pretender motivarlos. Conservará un perfil bajo con sus superiores jerárquicos a los que proporcionará el mínimo de informaciones.



El autoritario conservador

Es seguro de sí, eficaz y muy organizado. Escucha poco a los demás, no suele aceptar las críticas, está convencido de tener razón en todo y de saber hacer todo mejor que sus colaboradores. Delega poco, es exigente consigo mismo y con los demás, le gusta ordenar, castigar y recompensar, es impaciente y desea controlar todo por sí mismo. Es el guardián de las normas de la empresa. Es el producto puro del modelo clásico de management.

El flexible prudente

El flexible prudente (el *yes man*) se interesa por los demás, escucha mucho, busca crear armonía a su alrededor, está *a priori* de acuerdo con todos, jamás expresa opiniones que puedan disgustar, no es demasiado confiable, es más bien manipulador y practica el doble discurso.

El extravertido creativo

Es aquel que ama realmente a los demás, sabe escuchar, es flexible en su adaptación, es amistoso, confiable y responsable en sus actitudes. Busca compartir las intuiciones y el saber, aspira a la calidad y a la productividad, tiene ansias de creatividad y progreso, sufre por no poder ir más rápido en el cambio cuando está convencido de su necesidad. Está en las antípodas del introvertido solitario.

Estos cuatro perfiles se han adaptado de los que Cheryl Hamilton presenta en *Communicating for results* (Wadsworth: 1993). En realidad son pocos los totalmente introvertidos solitarios, extravertidos creativos, autoritarios conservadores o flexibles prudentes. Cada uno será más o menos introvertido y solitario, más o menos autoritario y conservador, etcétera. El perfil más adecuado a las expectativas en materia de comunicación es, sin duda, el extravertido creativo.

Los principales culpables de esta carencia son las propias empresas. Por largo tiempo, bajo la influencia de la escuela del management clásico, han considerado que la competencia técnica era el criterio determinante para la designación de los responsables. Se esperaba del directivo elegido que pudiera adquirir rápidamente la experiencia que le permitiera saber todo del sector de actividad que se le confiaba: tenía que estar en condiciones de sustituir a cada uno de sus



subordinados, o incluso ser mejor que éstos en su especialidad. No se le exigía que informe y motive a su personal. Tampoco se le reprochaban sus eventuales deficiencias más que en caso de crisis social grave. No se lo ayudaba a aprender a comunicar mediante una capacitación adecuada.

El management moderno rechaza esta concepción. La primera cualidad que se espera hoy de un *manager*, de un ejecutivo, es su aptitud para coordinar un equipo, lograr que cada uno de sus subordinados esté motivado y dé lo mejor de sí mismo, asegurarse de que el trabajo de cada uno converja de manera óptima en la realización de los objetivos de la empresa, motivar la creatividad individual y colectiva en lugar de asfixiarla pretendiendo que solo él tiene la verdad sobre todo y que por estatus, "siempre tiene razón".

Muchas empresas se niegan aún a reconocer la importancia de los criterios de comunicación en la apreciación de las cualidades de sus ejecutivos. Entre aquellas que están convencidas, muchas bajan los brazos considerando que no transformarán, de un día para el otro, a un ejecutivo tosco, cerrado y autoritario en un ser comunicante y movilizador. Y se equivocan: adoptar conductas cercanas a lo que hemos definido en los dos primeros capítulos está al alcance de la mayoría de los directivos, incluso para los de mayor antigüedad en una empresa.

Pero también hay que saber que estos ejecutivos jamás reconsiderarán su actitud de comunicación y aprenderán otra manera de "ordenar" si no reciben, individual y colectivamente, un mensaje claro y fuerte de la empresa que les diga que de allí en más requiere de sus directivos otro estilo de management, que esta exigencia es inevitable, que sus resultados en este ámbito serán tenidos en cuenta (con una fuerte ponderación) en la apreciación de sus performances, y que la empresa pondrá a su disposición todos los medios de capacitación necesarios para ayudarlos a adaptarse.

Muchos ejecutivos se resisten a cambiar porque temen no poder lograrlo o, más sutilmente, porque su consciente o in-



consciente los lleva a los valores tradicionales de la antigua cultura de su empresa. Por esta última razón la empresa debe informar claramente que la cultura ha cambiado y que cada uno debe adaptar sus conductas a ésta. Al recibir tal mensaje, lo interpretarán como una nueva norma de la empresa y la mayoría de los directivos de mayor antigüedad, acostumbrados a definir sus conductas en función de reglas y normas, harán todo para adaptarse. Este método consiste en basarse en posturas existentes para emprender el cambio. En efecto, en una empresa no se modificarán las actitudes y la conducta sin apoyarse en sus antiguos sistemas.

LA MOTIVACION

La motivación de un individuo será más fuerte si se siente miembro de un grupo; adhiere a sus objetivos; está orgulloso de llevar sus colores; percibe sus tareas como enriquecedoras y capaces de hacerlo progresar; si sus esfuerzos, sus resultados y su valor agregado son reconocidos; si se sabe potenciar su inteligencia y se lo hace sentir que cumple bien su contrato.

La motivación del personal de una empresa no se obtiene por magia: resulta de actitudes y comportamientos voluntaristas que apuntan, en todos los niveles de la empresa, a integrar al individuo al grupo, a suscitar su adhesión a un proyecto y a velar por el verdadero enriquecimiento personal que aporte su trabajo.

Integrar el individuo al grupo

Quién no recuerda la imagen del niño solo en el patio de la escuela: no está integrado en ningún grupo y está apenado.



El empleado de una empresa que no tiene el sentimiento de pertenecer a un equipo también es un empleado triste. Este equipo es la empresa, pero también la unidad en el seno de la cual trabaja, o es incluso un grupo de proyecto o de calidad.

En cambio, si se siente integrado, se identificará con su empresa y su unidad de trabajo, cuyos colores llevará con orgullo. En sus contactos personales en el exterior, gozará de los valores atribuidos a su empresa y, en el interior, los que le asignan a su unidad de trabajo.

La imagen externa de la empresa acompaña a su personal en la vida extraprofesional. El empleado que forma parte de una empresa de imagen fuerte se verá gratificado en su círculo familiar, ante sus amigos y estará orgulloso de ella.

El sentimiento de pertenencia es importante. Pero también es necesario que cada uno perciba claramente cuál es su rol en el seno del equipo y cuánto es útil para él, o incluso indispensable, así como el arquero lo es para un equipo de fútbol.

Si no se percibe integrado de este modo, el individuo tenderá a considerar su trabajo como la simple contrapartida de su remuneración, y proveerá honestamente las horas que exige su contrato, sin más.

La tristeza de un empleado no motivado puede ser un caso individual. Pero puede afectar también a otros empleados de una misma unidad, o incluso a los empleados de toda una empresa, en cuyo caso será el taller, el servicio, la gerencia... o la empresa en su conjunto los que aparecerán afligidos y desmotivados.

El hecho de que un empleado no esté motivado por su trabajo no significa obligatoriamente que el conjunto de su vida social esté marcada por esta desmotivación: por lo general buscará la pasión que su empresa no sea capaz de transmitirle fuera de su trabajo. Cuando la haya encontrado, le



dedicará lo mejor de sí mismo y su relación se limitará al intercambio de horas de trabajo por remuneración. Una vez instalado en tal equilibrio, será difícil lograr que vuelva a motivarse para su empresa.

Esto no significa en ningún caso que en un individuo sólo haya lugar para una única motivación y pasión: la empresa. Muy por el contrario, el equilibrio personal requiere que cada uno diversifique sus objetos de interés, de motivación y de pasión de manera de poder tomar la distancia necesaria de cada uno de ellos. La empresa, en especial, debe tomar en cuenta la importancia que puede tener la relación familiar en el equilibrio de un individuo y en la medida de lo posible, debe facilitarla.

Suscitar la adhesión a un proyecto

El empleado de una empresa se sentirá más motivado si percibe que su acción individual contribuye a la realización de un proyecto inscripto en un sistema de valores compartidos. Sin la existencia de un proyecto al cual adhiere el empleado y de un *sistema de valores* del que esté orgulloso de apropiarse, será más difícil lograr que se movilice plenamente y dé lo mejor de sí mismo.

Es esencial el rol del fundador de la empresa en el establecimiento de su *sistema de valores*. Más tarde, éste puede evolucionar en función de las circunstancias de la vida empresarial. Es lo que se ha podido observar en la mayoría de las empresas francesas del sector público competitivo estos diez últimos años: impregnadas de una cultura de servicio público, bajo la presión de una competencia liberalizada han debido integrar la competitividad y la búsqueda del beneficio en sus sistemas de valores, a pesar de la resistencia de una parte de su personal.

El *proyecto* de la empresa debe ser una síntesis de la visión que ésta tiene de su porvenir. Tiene que tranquilizar al personal al demostrar que los objetivos elegidos están a su al-



cance y que los eventuales cambios que se pongan en marcha lograrán que la empresa sea más eficaz. Pero también debe movilizarlo y mostrar cómo cada miembro de la empresa se beneficiará con los resultados que se obtengan.

CONSULTAR AL PERSONAL, EXPLICAR EL PROYECTO DE LA EMPRESA Y ACOMPAÑAR SU IMPLEMENTACIÓN

Para obtener la aceptación de un proyecto y de sus objetivos, hay que **consultar** primero al personal que tendrá que ponerlo en práctica. Esta deliberación deberá ser previa a la formalización del proyecto y de los objetivos que lo acompañan para que el personal pueda influir en su contenido a través de sus opiniones y sugerencias. Se lo deberá informar sobre los resultados de la consulta. Un empleado comprenderá siempre, a condición de que haya sido consultado previamente y que se haya tomado el tiempo de explicárselo, por qué todas o parte de sus sugerencias no se han seguido.

Adherirá más a un proyecto si fue asociado a su concepción.

Una vez decidido y redactado en su forma definitiva, es necesario **explicarlo**. Todos desean saber especialmente en qué va a influir en su trabajo y cómo tendrán que organizarse, en cada nivel, para contribuir mejor a su éxito. Debe aplicarse una estructura para responder a las preguntas e inquietudes que puedan originarse.

Por último, una vez lanzado el proyecto, es preciso **acompañar** su puesta en marcha mediante una acción de comunicación intensiva: debe mantenerse una tensión permanente alrededor del proyecto por vía de una información regular sobre el estado de avance de su ejecución, los resultados ya obtenidos y los puntos que requieren medidas correctivas.

Pero la motivación de un empleado debe referirse a *la unidad en la cual trabaja*, en la que también tendrá que existir un subsistema de valores compartidos, un subproyecto y subobjetivos propios de la unidad de trabajo. El subsistema de valores de la unidad resultará a la vez de su historia en el seno de la empresa, las orientaciones del management y los valores específicos de los oficios. El subproyecto y los subobjetivos serán la consecuencia de una operación voluntarista de su management. Para idearlos, tendrá que seguir el mismo



procedimiento que acabamos de describir para la elaboración del proyecto de la empresa (consultar, explicar y acompañar), velando por la perfecta coherencia del subproyecto y los subobjetivos con el proyecto de la empresa.

La aprobación de los sistemas de valores, los proyectos y los objetivos de la empresa y de su unidad de trabajo es esencial para la motivación del empleado. Pero esta adhesión puede ser más o menos activa, más o menos pasiva. Tendrá que hacerse todo, en todos los niveles de la empresa, para sea decididamente activa. Será determinante el rol de la jerarquía y de su coordinación. El de los dirigentes también: mediante sus actos de comunicación, deberán generar una dinámica de arrastre, con el auxilio de los medios internos. La gerencia de comunicación deberá multiplicar los actos simbólicos creadores de fervores y sueños.

Si bien es ineludible para la motivación, la aceptación a los valores y proyectos de la empresa no será suficiente. Será necesario también que el empleado considere su trabajo como una fuente de enriquecimiento.

ENRIQUECER

La remuneración que la empresa pueda ofrecer a sus empleados constituirá una forma de enriquecimiento a la que su motivación no permanecerá insensible. Sin embargo, hoy en día la sola incitación económica no podría ser suficiente: el ser humano necesita mejorar cotidianamente su capital de experiencias, aprender y progresar. Estará más motivado por su trabajo en la medida que sienta que se supera a sí mismo, aprende a manejar nuevas tecnologías y aprende a pensar y razonar de otra manera. Podrá beneficiarse a través de sus tareas y también mediante la comunicación que desarrolle con sus colegas de trabajo y con su jerarquía.

Un estilo de management que aliente la comunicación entre las personas, cualesquiera sean sus niveles jerárquicos,



ofrece a cada uno un verdadero potencial de enriquecimiento personal. A la inversa, una comunicación reglamentada y sujeta a normas, tal como la veían los teóricos clásicos, encierra a cada empleado en lo que es, sin darle la posibilidad de progresar gracias a los demás.

La tarea de los responsables jerárquicos, con ayuda de las funciones centrales, es la de crear las condiciones de una comunicación libre y abierta en las diferentes unidades de la empresa. Para lograrlo deben adecuar los espacios destinados a este fin, crear las oportunidades de encuentro entre las personas, apelar al trabajo en grupo y pensar en mantener bien informados a los miembros de sus equipos.

Pero deben también saber comunicar con sus colaboradores. Para llevarlo eficazmente a cabo con un empleado hay que aprender a conocerlo escuchándolo, interesándose en él, demostrándole que se lo escucha y se lo considera. Hay que encontrar los temas en los que puede lucirse y ponerlo en condiciones de expresarse sobre éstos; interrogarlo sobre cuestiones que pueden parecerle estar fuera de su nivel, escuchar su punto de vista e iniciar una discusión, de igual a igual, sobre estos asuntos. Además del hecho de que puede aportar un punto de vista interesante, es la oportunidad de enriquecerlo transmitiéndole un poco de sus conocimientos y de su saber.

Es necesario considerarlo como una persona única, dotada de su propia sensibilidad y sus propios valores que deben ser respetados. Debe hacerse sentir periódicamente cuán importante es y mostrarle la conciencia que se tiene de su valor agregado. Hay que hacerle tomar conciencia también de sus debilidades y proponerle ayudarlo a corregirlos. En caso de errores concretos, jamás debe descalificarse el conjunto de su trabajo y cuestionar su persona. Hay que adaptar la actitud a la especificidad de su personalidad.

Es preciso hacerle sentir que forma parte de un equipo y que, solo, sin duda jamás habría sido tan eficaz. Hay que informarlo, a través de los canales apropiados, de los resultados que obtuvo el equipo y ponerlo al corriente de los acon-



tecimientos referidos al equipo y su trabajo. Hay que felicitarlo y agradecerle en caso de éxito.

Es indispensable fijarle objetivos personales precisos que él acepta; definir claramente con él, en conjunto, las sanciones positivas y negativas vinculadas con éstos y su realización. Si se alcanzan o superan las metas deberán emplearse las medidas positivas acordadas. Si no son logradas deberán aplicarse las sanciones negativas. Cuanto más claras sean las reglas de juego, mejor será su motivación. Hay que darle los medios de alcanzar sus objetivos, acompañar sus esfuerzos y darle el derecho al error concreto.

LA RELACION SINDICAL

Las organizaciones sindicales desempeñan un papel importante en materia de comunicación interna. Difunden al personal informaciones que van mucho más allá de lo que atañe a las condiciones de trabajo y las comentan en un lenguaje accesible para todos, apelando a referentes simples y compartidos por la mayoría.

Los canales de comunicación que utilizan suelen ser informales en la medida en que, por lo general, no forman parte de los canales oficiales de la empresa: se trata esencialmente de reuniones sindicales y boletines.

Es importante integrar la existencia de la comunicación sindical en el management de la comunicación interna y externa de una empresa. Creer que los argumentos que despliega la gerencia general para convencer, a través de los canales de comunicación formales (reuniones informativas, comunicados, revista interna, vía jerárquica, etc.) de lo bien fundado de una política o una medida concreta sean los únicos que llegan al personal sería un *grave error*. Más vale prevenir sistemáticamente lo contrario, es decir, que habrá siempre un sindicato que reaccione y, eventualmente, que le presente al personal argumentos contrarios. Esta observación



también es válida para la comunicación externa: un periodista que recibe un comunicado que explica una medida o una política adoptada por la empresa llamará casi sistemáticamente a representantes sindicales para recoger su punto de vista.

A partir de esta comprobación se impone una idea: es importante que la gerencia general mantenga una comunicación regular con las organizaciones sindicales, que las consulte cuando es posible sobre las decisiones importantes y que tome todo el tiempo necesario para explicarles el porqué de las resoluciones que podría ser llevada a tomar. Tal actitud no tiene nada que ver con algún tipo de coacción: la gerencia general de la empresa sigue siendo la única con poder decisorio. En cambio este procedimiento presenta tres ventajas:

- Mediante la escucha previa de las organizaciones sindicales, prevé la reacción del personal ante la decisión encarada. Esta información, cruzada con la que asciende a lo largo de la línea jerárquica, permitirá que la gerencia general evalúe mejor el efecto previsible sobre la opinión interna de la determinación que piensa tomar, o incluso adaptarla para que sea mejor recibida.
- La gerencia general fundará su argumentación tomando en cuenta la eventual contraargumentación que podrán utilizar las organizaciones sindicales.
- Por último, si la decisión afrontada recibe la aprobación de una organización sindical, permite gozar del apoyo de su comunicación informal para convencer al personal.

Esta concepción de la comunicación con las organizaciones sindicales, que muchos dirigentes rechazaban hasta hace algunos años, se aplica hoy con verdadero éxito en muchas empresas. Evita cantidad de enfrentamientos inútiles, dejando a cada uno su entera libertad de acción y opinión: como ya lo hemos explicado, comunicar no significa estar de acuerdo en todo.

Algunas empresas van más lejos en esta vía abriendo el acceso de sus canales de comunicación formales a las organiza-



ciones sindicales: invitan, o incluso dan la palabra a las organizaciones sindicales cuando organizan reuniones informativas, les abren las columnas del diario de la empresa para que expresen libremente sus opiniones, sean favorables o desfavorables a la gerencia general.

Tal actitud es a la vez signo de consideración respecto del personal (tratado como adulto) y de que la gerencia tiene confianza en sí misma porque no duda en hacer públicas opiniones eventualmente contrarias a las suyas.

LA INFORMACION OPERACIONAL Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

La información es, con los hombres, lo más valioso que tiene la empresa. Sin una buena información, no habrá decisión correcta. Y esto es válido en todos los niveles de la empresa y para todos los puestos de trabajo.

Una empresa maneja cotidianamente un número impresionante de informaciones diversas. Algunas son específicas y de uso restringido. Otras son más generales y de uso compartido. Tanto unas como otras deben ser confiables, actualizadas y de fácil acceso.

En la actualidad, la mayoría de las empresas administran lo esencial de sus datos por medio de sistemas informáticos integrados. Estos sistemas funcionan como bibliotecas: los datos se clasifican según una lógica transpuesta de la lógica de los procesos de la empresa. El acceso a éstos se determina en función de las necesidades específicas de cada uno en su trabajo. Su relevamiento se integra en la definición de los procesos.

Los datos en bruto que figuran en los sistemas están en general compuestos de nombres y cifras. La información surge de su procesamiento y análisis. El primero, o incluso el segundo, puede informatizarse o no.



Disponer de un sistema de información más eficaz que el del competidor se ha convertido hoy en una ventaja competitiva decisiva para las empresas. En efecto, un buen sistema de información da la posibilidad de reducir los costos, mejorar la calidad de las decisiones a la vez y, a menudo, ofrecer un mejor servicio al cliente, en especial mediante respuestas más rápidas a sus pedidos.

Los sistemas de información han permitido, además, que las empresas flexibilicen su organización y las conviertan en más comunicantes. Los responsables jerárquicos pierden menos tiempo en solicitar y esperar la información que necesitan y, por consiguiente, pueden dirigir directamente un mayor número de personas: los organigramas se vuelven más planos, el número de niveles jerárquicos más reducido y las decisiones más descentralizadas. La circulación de la información ya no está limitada en la verticalidad: se vuelve también horizontal y diagonal, lo que hace que los empleados sean menos dependientes de su jerarquía para la transmisión de la información.

LA INFORMACION GENERAL

Llamaremos "información general" a toda aquella no directamente vinculada con la ejecución de las tareas. Se trata de la información referida a los acontecimientos, resultados, políticas, estrategias o proyectos de la empresa y de sus diversas unidades de trabajo.

Para la empresa, es el equivalente de la información que difunde la prensa escrita, la radio y la televisión en el nivel de la sociedad en su conjunto.

Así como la información sobre los acontecimientos, resultados, políticas, estrategias y proyectos de un país contribuye a mantener la cohesión entre sus ciudadanos, la información general en el seno de una empresa es partícipe de la unión de sus empleados.



El ciudadano la necesita, especialmente porque le *da referencias*, porque puede *influir en su propia existencia* y *enriquece* el referente social que necesita para comunicar con los demás. El ciudadano de una empresa la requiere por las mismas razones.

La información da referencias, informa y alimenta los referentes individuales

Dar referencias

Día a día, todos necesitamos tomar distancia respecto del trabajo personal y percibir cómo evoluciona la obra en la que participamos: deseamos ver no sólo el árbol, sino también el bosque. La información general está destinada a hacernos ver este último.

Informar

Los acontecimientos, resultados, políticas, estrategias y proyectos de la empresa o de una unidad de trabajo pueden condicionar la situación personal de cada uno en el seno de su empresa o su unidad de trabajo: cuanto mejor y más pronto esté informado de ello, mejor será su adaptación.

Alimentar los referentes individuales

Como lo hemos explicado en el capítulo 1, los seres humanos requieren un referente común para poder comunicar: las informaciones generales referidas a la vida de la empresa y la unidad de trabajo fortalecen ese referente común y brindan a los empleados temas de conversación sobre los que pueden comunicar y enriquecer su capital de conocimiento y experiencias.

Informar ni de más, ni de menos

Con demasiada frecuencia las empresas carecen del reflejo informativo. Concentradas en la realización de sus objetivos,



tienden a considerar la información general como secundaria, incluso accesoria: se informa cuando se piensa en ello y cuando hay un minuto para hacerlo. Algunos responsables jerárquicos, consciente o inconscientemente, la retienen creyendo que les confiere un poder.

Las consecuencias de un déficit de información son muy conocidas: los empleados que cuenten con escasa información *irán a buscarla a otra parte*, es decir, como lo hemos explicado en el capítulo anterior, en las redes de comunicación informal. Una empresa que informa poco o mal abandona el terreno de su comunicación interna a otros que podrán estar mejor o peor intencionados en su actitud respecto de la formación de opiniones del personal: abre el camino al rumor, la información desviada, o incluso falsa.

Pero, a la inversa, *demasiada información la destruye*: numerosas empresas creen informar adecuadamente al multiplicar las acciones y soportes informativos y ahogan a su personal bajo un cúmulo de notas, boletines informativos, revistas internas, etc. Si las informaciones vehiculizadas en estos documentos no tienen la calidad suficiente, desencadenarán un fenómeno de rechazo y pérdida de credibilidad de parte del personal quien, también en este caso, irá a buscar a otra parte una información más interesante y creíble.

Como lo hemos explicado en el capítulo 1, una información tendrá más valor en la medida en que sea novedosa: anunciar internamente, dos días después de una conferencia de prensa, los resultados anuales de la empresa será percibido por el personal como una falta de consideración ("informan a la prensa antes que a nosotros") y como poco interesante ("ya nos hemos enterado por el diario").

Por lo demás, la información sólo interesará si es creíble, es decir, si el personal no tiene la impresión de que está filtrada, censurada, manipulada y orientada. Muchas empresas sufren una pérdida de credibilidad en su comunicación interna por la sola razón de que sus soportes informativos son considerados como la expresión de "la voz del dueño". Esta reputación suele heredarse de los modelos de management



clásicos en los que, como lo hemos señalado en el capítulo anterior, la gerencia regulaba y controlaba estrictamente la comunicación y la información.

La información debe ser útil, interesante, creíble y coordinada

En la actualidad, si una empresa desea desarrollar una información general interna de calidad, debe velar por que ésta sea *interesante y útil, creíble y coordinada*. La información debe ser *interesante y útil* en la medida en que aporte un real valor agregado al capital de conocimientos de los empleados en los campos que les interesan. Debe ser *creíble* en la medida en que no debe percibirse como la expresión del "pensamiento único" de la gerencia general. Debe ser coordinada de manera que aquellos que están más involucrados en la información difundida sean informados prioritariamente. Debe inscribirse en el marco de una *política global de información y comunicación* que tome en cuenta a la vez el efecto externo de la comunicación interna (toda información interna puede ser retomada en la prensa) y el efecto interno de la comunicación externa (el personal lee las informaciones publicadas en la prensa).

Los canales de difusión de la información general son múltiples: la información puede comunicarse oralmente por la vía jerárquica en entrevistas individuales o reuniones colectivas; puede transmitirse por escrito a través de medios centralizados o descentralizados en el nivel de las unidades de trabajo (notas de servicio, comunicados internos, cartas y boletines informativos, revistas internas, afiches, mensajería electrónica, etc.) y también por medios audiovisuales (circuitos cerrados de televisión, cassettes de audio o video).

Trataremos de definir algunas reglas para que la información difundida a través de estos diferentes canales sea interesante y útil, creíble y coordinada. Luego intentaremos definir los criterios que hay que tomar en cuenta para juzgar si



una información debe difundirse de manera centralizada o descentralizada.

La información debe ser interesante y útil

Día a día el empleado está sometido a una multitud de informaciones que debe escoger, dado que su mente sólo puede asimilarlas en número limitado. Para seleccionar la información, tomará en cuenta a la vez su objeto y valor agregado.

Como lo hemos explicado en el capítulo 2, cuanto más se refiera la información que se le brinda a un objeto central de su sistema de actitudes, más se interesará en ella. Si ésta se dirige a un objeto focal para su sistema de actitudes, manifestará un interés casi incondicional al respecto.

Por otro lado, como ya lo hemos dicho en el capítulo 1, la valorizará en función de su grado de originalidad y novedad. Una información que no contiene ni hechos nuevos ni comentarios que echen nueva luz sobre hechos conocidos no moviliza la atención.

Para que un empleado la perciba como algo interesante y útil habrá que elegirla, cualquiera sea el canal de comunicación utilizado, en función de sus zonas de interés. Cuando se quiera que se interese en una información particular que quizá no despierte espontáneamente su interés, se la vinculará con una o varias informaciones referidas a objetos que para él son centrales o focales.

Un buen discurso (o una buena exposición) es aquel durante el cual el orador mantiene permanentemente atento a su auditorio. Elegirá los temas a desarrollar en función de la composición de su público y de sus intereses. Si uno o varios de los temas que desee desarrollar no es *a priori* interesante, tomará el tiempo necesario para explicar su relación con los ámbitos de interés de su concurrencia. Proporcionará un valor agregado a todas las etapas de su intervención. Vigilará al auditorio e intentará captar, a través de los mensajes de *feedback* que lea en los rostros, si su atención sigue despierta. También podrá, por ejemplo, marcar el discurso con



simpáticas expresiones humorísticas que, por las risas eventuales que puedan originar, le permitirá evaluar el nivel de escucha de la sala. En todo momento practicará la adopción de rol: mientras habla, imaginará que está en la piel de su público, por lo que eventualmente adaptará la intervención en función de su percepción del efecto de sus palabras sobre los demás.

De la misma manera, un buen comunicado interno, una buena nota informativa, un buen artículo en la revista interna deben redactarse en función de los lectores a los que se apunta. Los lenguajes utilizados y los referentes a los que remite la información deben ser los de los lectores. La información más importante debe figurar al comienzo del comunicado, nota o artículo para captar la atención del lector y asegurarse de que lo esencial se habrá leído. El título debe atraer la atención y significar un contenido interesante, original y nuevo que incite a la lectura.

A continuación presentamos, a título de ejemplo, dos redacciones posibles de un comunicado interno para la difusión de una misma información. Con toda evidencia y por las razones que acabamos de mencionar, el que tendrá mejor aceptación es el segundo.

Primera versión

COMUNICADO DE LA DIRECCION

El Directorio se reunió el martes 28 de octubre a las 9 para examinar la situación de la empresa. Durante la reunión, el presidente recordó los resultados alentadores obtenidos en el ejercicio que se cerró el 31 de marzo. Presentó las tendencias aún favorables del ejercicio en curso y las del ejercicio que comenzará el próximo 1º de abril, menos optimistas. Comentó los riesgos que hacía correr a la empresa la próxima aplicación de las medidas de liberalización de la competencia aprobadas por el Parlamento. La reunión concluyó a las 17, después de que la Dirección anunciara un aumento general de los salarios y de otros conceptos remunerativos del 2,2% a partir del 1º de noviembre.

Segunda versión

EL 1º DE NOVIEMBRE LOS SALARIOS AUMENTARAN EL 2,2%

La Dirección decidió aumentar un 2,2% todos los salarios a partir del 1º de noviembre. Este aumento también se aplicará a los demás conceptos remunerativos tales como las horas extra y las primas.



Como consecuencia habrá un aumento significativo del poder de compra de todos, posible gracias a los buenos resultados obtenidos en el último ejercicio y la tendencia favorable de los del ejercicio en curso.

Esta decisión fue anunciada el 28 de octubre, al cabo de una reunión del Directorio en la cual el Presidente, después de haber homenajeado al personal por su contribución a los resultados obtenidos, informó a los miembros del Directorio sobre los riesgos que las decisiones del Parlamento en materia de liberalización de la competencia hacían correr a la empresa. Se mostró confiado en la capacidad de la empresa para adaptarse, como siempre supo hacerlo, a las nuevas evoluciones previsibles de su entorno.

La información debe ser creíble

Para que la información general difundida por los canales formales de la empresa (reuniones, comunicados, revista interna, etc.) sea creíble, es preciso que el personal la considere objetiva. Para ello debe sentir que los temas tratados se refieren tanto a los logros como a los fracasos: a las buenas y malas noticias. En cada tema tratado, los hechos (y las cifras) exhibidos deben ser incuestionables: los comentarios deben nutrirse de hechos, y no la inversa. Hay que separar la exposición de los hechos de los comentarios. No hay que temer a la presentación de las opiniones divergentes a las de la Dirección, cuando existen y son significativas: los empleados son adultos y, si los soportes formales les ocultan las opiniones contradictorias, irán a buscarlas en las redes de comunicación informal, por ejemplo, en los boletines sindicales o en la prensa. En la medida de lo posible, hay que evitar los discursos convencionales.

La credibilidad no depende en general de un soporte o canal particular, sino más bien de una política de información, o incluso de un management. No puede adquirirse sino por la convergencia de las impresiones motivadas por las diferentes informaciones que recibe el personal a través de los canales "oficiales".

Una gerencia reputada por su sinceridad será más escuchado. Su "discurso" movilizará mejor a la empresa.



La información debe ser coordinada

La información debe ser interesante, útil y creíble. Pero esto no significa que pueda ser difundida en cualquier momento, a cualquiera y por cualquier canal.

En primer lugar, en las empresas como en otros ámbitos, hay informaciones que (casi siempre por motivos de competencia o de mercados financieros) deben permanecer secretas, al menos por un tiempo.

En segundo lugar, la difusión de la información debe estar jerarquizada. En la medida de lo posible, el management intermedio debe ser informado antes que los empleados situados bajo su autoridad. Una información referida a un sector particular de la empresa debe ser llevada al conocimiento de los empleados de ese sector antes de ser puesta en conocimiento del conjunto de la empresa. El personal debe ser informado antes que la prensa. Estas precedencias, y muchas otras, hacen necesaria una orquestación atenta de la difusión de la información por parte de los responsables de comunicación.

En cuanto a la prensa existe una gran dificultad. Si se la informa demasiado tarde, después de la difusión interna, puede ocurrir que los periodistas hayan sido informados por fuentes internas (sindicatos, parientes o amigos en la empresa) y no por la dirección. En el capítulo 8 explicaremos los inconvenientes de tal situación. Si, en cambio, la información se difunde demasiado pronto, el personal se enterará de situaciones que afectan a su propia empresa por los medios masivos, lo que le desagradará.

Para resolver esta dificultad, la solución es la de acelerar la difusión dentro de la empresa: al menos para una información importante, es necesario que el personal pueda ser puesto al tanto en plazos muy cortos, antes que se divulgue por Internet, radio, televisión y prensa escrita. Para esto la empresa debe disponer, además de sus medios tradicionales, de canales que posibiliten una información inmediata de los empleados. Las nuevas tecnologías informáticas lo permiten



gracias a sus funciones de mensajería interna. Algunas empresas han constituido verdaderas agencias electrónicas de información interna con este fin y difunden regularmente “despachos” redactados a la manera de los cables de las grandes agencias de noticias que pueden leerse, en tiempo real, en las pantallas de las computadoras personales de los ejecutivos, o incluso en las de sus empleados. Los responsables de la comunicación pueden encargarse de la impresión de éstos en las unidades descentralizadas para su exhibición o distribución individual.

Algunas empresas han ensayado experiencias de radio o televisión internas que comportan boletines informativos y hasta flashes especiales en caso de acontecimientos importantes. El límite de este modo de comunicación es su carácter centralizado y su incompatibilidad con la concentración necesaria en el trabajo cotidiano.

Existe un postulado que cada responsable de comunicación debe conocer: *toda información externa es una información interna y toda información interna puede convertirse en una información externa. Toda información externa es una información interna* por la simple razón de que el personal tiene acceso a ella como cualquier ciudadano. *Toda información interna puede convertirse en una información externa* porque, a pesar de su obligación de reserva, el personal habla de su empresa en el exterior y porque los periodistas suelen alimentarse de fuentes oficiosas internas. Imaginar que en la actualidad sea posible mantener una total separación entre la información interna y la externa es un engaño. Por el contrario, hay que tomar en cuenta este postulado y manejar comunicaciones interna y externa de manera coordinada. Esta necesidad explica la existencia, en numerosas empresas, de una gerencia de comunicación responsable de las comunicaciones internas y externas.



¿Hay que centralizar o descentralizar la difusión de la información?

Cuando la información es útil, interesante y creíble, provoca el interés y la atención de quien aún no la posee hacia quien la tiene: en este sentido, es un factor de poder. La transmisión de la información es una oportunidad que hay que saber aprehender para entablar una relación de comunicación interactiva que pueda ir más allá del mero traspaso de la información.

Una empresa que elija una difusión sistemática centralizada, en detrimento de la información descentralizada en el nivel de las unidades de trabajo, privará a sus ejecutivos de preciosas oportunidades de comunicación con el personal situado bajo su autoridad. En cambio, una empresa que considere que, salvo excepción, la información debe ser descentralizada, proveerá a sus directivos la ocasión de mantener la cohesión de sus equipos mediante una comunicación a la vez próxima y enriquecedora tanto para unos como para otros.

Como lo hemos explicado más atrás, la aptitud para comunicar se distribuye en forma desigual entre los ejecutivos. La experiencia prueba que, si bien algunos se destacan en el arte de captar toda oportunidad para comunicar con sus equipos, otros asignan poca importancia al aspecto comunicativo de su rol y omitirán la información que se les habrá confiado, reservándola para sí. Para evitar que se interrumpa de este modo la cadena de transmisión de la información por la vía jerárquica, algunas empresas han recurrido junto con los responsables de las grandes unidades de trabajo, a los encargados de comunicación. El rol de estos últimos consiste en organizar la difusión descentralizada de la información, coordinar la comunicación interna al organismo y hacer ascender hacia la dirección de la empresa las informaciones relativas a su actividad, así como las opiniones del personal. En general los encargados de este tipo de comunicación están bajo la autoridad jerárquica de los responsables de unidades



y bajo la autoridad funcional de la gerencia de comunicación, o incluso de la gerencia de relaciones humanas cuando la comunicación interna depende de esta gerencia.

Contrariamente a lo que se podría pensar, los nuevos sistemas informativos no condenan necesariamente la descentralización de la información. Es cierto que, técnicamente, las empresas tendrán a su disposición un instrumento directo de comunicación inmediato con sus empleados por el canal de las pantallas de las computadoras. Pero tendrán la posibilidad también de modular el uso de esta herramienta con el objeto de adaptar sus técnicas de difusión a las características de cada situación. Cuando, por ejemplo, sea importante que el conjunto del personal sea muy rápidamente informado, podrán elegir una difusión directa inmediata en todas las pantallas de la empresa, completada con la divulgación de una información más elaborada destinada sólo a los ejecutivos y acompañada de argumentos que les permitan explicar y responder a las preguntas del personal. En cambio, cuando, consideren que una información debe ser difundida por capilarización, limitarán su difusión directa sólo a los ejecutivos, quienes se encargarán de transmitirla explícitamente.

La problemática es la misma en lo que se refiere a los medios internos. ¿La empresa debe alentar la proliferación, por lo común costosa, de diarios y boletines propios de las diferentes unidades de trabajo o debe centralizar la difusión de la información por el canal de la revista interna?

Es importante, para la cohesión del grupo que constituye la unidad de trabajo, que éste pueda disponer de su propio medio: si las informaciones que allí se difunden responden a los criterios de utilidad, interés y credibilidad que hemos mencionado, la existencia de este medio favorecerá el mantenimiento de la subcultura propia de la unidad de trabajo, lo que puede ser bueno o malo para la empresa, según el caso. A cada empresa le corresponde apreciar, según sus especificidades, si debe propiciar o desfavorecer la existencia de medios descentralizados. Muchas empresas aceptan los me-



dios descentralizados a condición de que se limiten a formatos simples y poco costosos.

En cambio, la necesidad de una revista interna es indudable: si responde a los criterios antes señalados, favorecerá el mantenimiento de la cohesión interna de la empresa y permitirá acompañar la evolución de su cultura. Además, si se envía a domicilio constituirá un vector útil de información para las familias de los empleados.

El desarrollo de los sistemas modernos de información cambiará por cierto el paisaje de los medios internos en el curso de los próximos años: las revistas electrónicas y otras *newsletters* electrónicas, mucho menos costosas, reemplazarán a los medios escritos actuales. Podrán ser consultadas en pantalla o impresas por cada uno en su impresora color. Se difundirán también al domicilio de los empleados, que cuenten en su casa con una computadora personal, o incluso se editarán a un costo reducido en el nivel central y en las unidades de trabajo descentralizadas.

LOS GRUPOS DE TRABAJO

Apelar a un grupo de trabajo para preparar o tomar una decisión no debe ser considerado como una panacea: existen casos en que el grupo será más eficaz que un individuo solo, y otros en que será lo contrario.

Si el problema a resolver es simple y quien debe solucionarlo ya tiene a su disposición todas las informaciones necesarias para aclarar su decisión, un grupo de trabajo no lo mejorará, quizá lo empeore. No obstante, el grupo puede ser útil si, por algún motivo, la solución que se ha dado al problema debe granjearse la aprobación de las funciones involucradas en el seno de la empresa, o si el hecho de que se haya tomado en el marco de un grupo trae aparejado que se la acepte mejor.



¿Cómo coordinar un grupo de trabajo?

El interés esencial del trabajo en grupo es la *comunicación interactiva* que se desarrolla entre sus miembros. Cada uno aporta al grupo su capital de experiencia, sus ideas y su creatividad en la búsqueda común de la mejor solución a un problema, en general, complejo. Pero, sobre todo, cada uno enriquece permanentemente, con sus intervenciones, las ideas que allí se expresan. Si la composición del grupo fue pensada de manera que reúna las competencias y el potencial de creatividad necesarios, si el grupo no es demasiado numeroso (cinco personas es el número ideal), si cada uno participa con vistas a la realización de una tarea colectiva bien definida, si el grupo trabaja de manera informal incitando a cada uno a expresarse libre y espontáneamente, si excluye toda autocensura y todo juicio de valor sobre la pertinencia de las intervenciones de los demás, un grupo de trabajo será considerablemente más eficaz que un individuo solo para encontrar la solución a un problema complejo. Este incremento de eficacia proviene de la suma, la interacción y el enriquecimiento continuo de los referentes personales y profesionales de los diferentes participantes en situación de comunicación activa con los demás.

Cuando funciona un grupo de trabajo, la comunicación no se limita a una sucesión de monólogos o diálogos entre sus miembros. En todo momento, todos los miembros del grupo, se expresen o se callen, sean o no interpelados, escuchan a los demás, leen mensajes de *feedback* sobre sus rostros y emiten a su vez signos que los demás reciben como mensajes. Así, un grupo de cinco personas no comporta menos de 120 relaciones emisor-receptor posibles entre sus miembros (24 por persona). Con seis personas, el número es de 720 (120 por persona). Se comprende mejor de este modo que, si se desea que cada uno esté en condiciones de captar todos los mensajes emitidos por los demás, haya que limitar el número de participantes.

Tres personas que intercambian ideas sobre la coyuntura económica mientras esperan un ómnibus no forman un grupo de trabajo: les falta



una tarea común a realizar. Si, al cabo de media hora, el ómnibus no ha llegado y deben organizarse para encontrar juntos otro medio de transporte, habrán constituido de hecho un grupo de trabajo.

Suelen mencionarse varias etapas sucesivas en la tarea de un grupo encargado de resolver un problema. Ante todo, el grupo debe identificar el problema de manera de asegurarse de que todos sus miembros estén en sintonía sobre el objeto de su trabajo colectivo. Luego tiene que proceder al análisis del problema repasando todos sus componentes y los elementos que deben profundizarse mediante la discusión o una búsqueda de informaciones complementarias. Posteriormente fijará los criterios según los cuales se evaluarán las diferentes soluciones que aparezcan. La cuarta etapa consiste en evaluar las soluciones que se presentan; la quinta, en elegir la mejor y la sexta, en definir las modalidades de implementación de la solución elegida.

Un grupo funcionará mejor si sus miembros se involucran en sus trabajos, si dan muestras de una escucha atenta y una real apertura respecto de los demás. Como ya lo hemos explicado en el capítulo 3, la escucha atenta y la adopción de rol son esenciales en este ejercicio comunicativo. Aquel que, en lugar de prestar atención al otro, se dedique a preparar mentalmente su siguiente intervención no estará en situación favorable para evolucionar en el contacto con sus ideas. Quien interrumpa a un participante, impidiéndole expresar plenamente su punto de vista, perjudicará el avance de los trabajos. Por el contrario, la actitud correcta consiste en ayudar a cada uno a expresar la totalidad de su pensamiento: un participante que da señales de aprestarse a intervenir tampoco debe ser frenado en su impulso por otro participante que se le quiere adelantar. El objetivo del grupo no es proveer la ocasión de lucirse a los participantes, sino resolver en conjunto un problema común.

El rol del coordinador del grupo será esencial: tendrá que ayudar a cada uno a expresarse, combatir las actitudes nega-



tivas, coordinar la planificación del trabajo y sintetizar, a medida que surgen, los elementos de consenso.

Ya hemos comentado ampliamente los efectos positivos que pueden tener los grupos de trabajo en la motivación y adhesión del personal. Cada uno se sentirá más implicado en el éxito de una política si ha participado de algún modo en su elaboración.

Numerosas empresas han instituido grupos de trabajo efímeros o permanentes. Si estos grupos funcionan según los criterios mencionados anteriormente, su valor agregado será indudable. Si no los respetan y si, en especial, se limitan a reuniones formales donde cada uno se atiene a expresar posiciones determinadas podrán ser pesados y costosos para la empresa.

RESUMEN

La comunicación concierne tanto a las relaciones individuales dentro de la empresa como a la motivación del personal, la relación con los sindicatos, los sistemas de información, la información general y los grupos de trabajo.

Las relaciones individuales serán más fluidas y productivas en la medida en que los empleados y los ejecutivos sepan, quieran y disfruten la comunicación. El personal estará más motivado si la empresa sabe integrarlo, buscar su adhesión y enriquecer su trabajo. La comunicación con las organizaciones sindicales facilitará la comprensión recíproca. Sistemas de información eficaces permitirán el acceso rápido a la información necesaria para la ejecución de las tareas. Una información general interesante, útil, creíble y coordinada dará al personal las referencias que necesita, le permitirá estar informado y abrirá nuevos referentes comunes que facilitarán la comunicación entre las personas. Por último, si bien el trabajo en grupos puede multiplicar la eficacia y la creatividad en la búsqueda de la mejor solución a un problema complejo no debe ser considerado como la panacea.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

EJERCICIO Nº 1

Identifique en su entorno una persona que parezca cerrada a la comunicación con los demás. Intente determinar las razones de esta cerrazón ayudándose con los conceptos que se han desarrollado en este capítulo y en la primera parte de este libro.

EJERCICIO Nº 2

Elija cinco ejecutivos de una empresa que usted conozca bien. Atribúyale a cada uno el estereotipo que mejor corresponda a los rasgos de su personalidad. De ellos, ¿cuál es el que dispone de las mejores aptitudes para la comunicación? ¿Por qué?

EJERCICIO Nº 3

Identifique una persona de dicha empresa que sufra un problema de integración. Trate de analizar las razones. ¿Quién es responsable, en su opinión? ¿Qué acciones permitirían integrar mejor a esta persona?

EJERCICIO Nº 4

Elija una empresa que usted conozca bien. ¿Cómo podría resumir usted su "proyecto"?

EJERCICIO Nº 5

¿Cuáles son, a su juicio, los límites de la comunicación de la dirección con las organizaciones sindicales?

**EJERCICIO Nº 6**

Sin duda, la empresa que usted ha elegido anteriormente dispone de un sistema interno de información. ¿Lo considera suficiente o cree usted que le faltan informaciones que permanecen difusas en la empresa? Si es así, ¿cuáles?

EJERCICIO Nº 7

Analice el diario de la empresa. ¿Cuál es su utilidad? ¿Es interesante? ¿Es creíble? ¿Qué le falta, en su opinión, para que responda a las expectativas del personal y a los requerimientos de la dirección?

EJERCICIO Nº 8

Haga una lista de los canales informales de circulación de la información en la misma empresa. ¿Son muy activos? Si su respuesta es afirmativa, ¿por qué razones?

EJERCICIO Nº 9

Haga un juicio crítico sobre la última reunión de un grupo de trabajo en la que haya participado. ¿Qué convendría hacer para mejorar su funcionamiento?

7



COMUNICAR PARA VENDER

El cliente, objeto de todas las atenciones, está en el centro de las preocupaciones del management moderno: hoy las empresas conciben, fabrican y comercializan sus productos y servicios en función de sus necesidades y expectativas.

Fue necesario medio siglo para que el márketing adquiriera sus cartas de nobleza, es decir, para que las empresas aprendieran a concebir sus productos y servicios en función de la demanda del mercado, y no a la inversa. Luego debieron transcurrir años para que aprendieran a analizar esta demanda, a identificar sus diferentes componentes segmentándola, a prever las actitudes –necesariamente estereotipadas– de cada segmento de clientela frente a un nuevo producto o servicio.

Ya en este estadio, la comunicación con el cliente era esencial: se trataba de recoger y tomar en cuenta su opinión en el momento de concebir nuevos productos, convencerlo del valor de los productos y servicios que la empresa ofrecía, crear las condiciones más favorables para la venta, generar una comunicación de post-venta y consultarlo regularmente sobre su grado de satisfacción.

Pero actualmente el márketing moderno va mucho más lejos en su acercamiento al cliente: se busca desarrollar con él una relación individual considerándolo como una persona única, dotada de su propio sistema de actitudes y comporta-



mientos, sus propias conductas, sus propias necesidades, sus propias expectativas y su propio poder de compra. Ya no se le atribuye de oficio las características y conductas estereotipadas de un segmento particular de clientela: se busca conocerlo tal como es y *desarrollar con él una relación única* que podrá ser totalmente diferente de la que la empresa desarrolle con otro de sus clientes del mismo segmento.

Este nuevo concepto, conocido con el nombre de *márketing relacional*, se justifica por diversos factores. En primer lugar, pasó la época en la que las empresas desbordaban de clientes potenciales dispuestos a sustituir un cliente perdido: el desarrollo de la competencia en todos los sectores, la sobrecapacidad, el menor crecimiento de la demanda han hecho más difícil la búsqueda de nuevos clientes. Luego, el costo de la inversión requerido para encontrar nuevos clientes es cada vez más alto: se estima que una empresa deberá gastar cinco veces más para ir en busca de un nuevo cliente que para fidelizar un cliente ya adquirido. Por último, las empresas razonan cada vez más en función de las compras que un cliente podrá realizar durante toda su vida: por ejemplo, las empresas automotrices calculan en más de cuatrocientos mil dólares el *valor-vida* de un joven ejecutivo que logren fidelizar a su marca.

El *márketing relacional* supone que entre una marca y su cliente se establece una relación "UNO a UNO" totalmente personalizada. Esto requiere que la empresa considere a su cliente como único y que, a la inversa, haga todo para que su cliente la considere como única. Su relación ya no se limitará a la realización de un acto de compra aislado: aspirará a extenderse en el tiempo, como es llamada a perdurar la relación con un miembro de la familia, un amigo o su empresa.

Pero esta relación podrá ser más o menos próxima. Como toda relación, será lo que las partes hagan de ella. Tanto la marca como el cliente deberán *mantenerla*. La marca lo hará mediante sus atenciones; el cliente, a través de sus compras. El cliente podrá apartarse de la marca si ésta, a través de la calidad y el valor de sus productos, los precios que le ofrece o la consideración que le dispensa, no le da muestras



de una actitud que él considere a la altura de lo que espera de ella. Pero la marca podrá también alejarse de un cliente si considera que sus compras futuras no estarán a la altura de sus expectativas, por ejemplo en razón de un "valor económico" y de un poder de compra insuficientes para justificar el costo de la relación iniciada.

La comunicación, que constituía ya una dimensión esencial del márketing, está llamada a desempeñar en el futuro un papel preponderante. Muchos conceptos desarrollados en la primera parte de esta obra ayudarán a manejar esta relación a largo plazo que las empresas y las marcas deben intentar mantener con sus clientes.

Este nuevo enfoque de la relación con el cliente podría parecer utópico; en efecto, ¿cómo desarrollar una relación de proximidad con miles, o incluso millones de clientes?

Esto sería irrealizable sin los nuevos sistemas informáticos que ofrecen posibilidades de almacenamiento de datos casi ilimitadas. No se puede imaginar el *márketing relacional* sin una *base de datos confiable, completa y regularmente actualizada* que permita conocer, dentro del respeto a las disposiciones legales en materia de protección de la vida privada, las especificidades de cada cliente. Cada empleado de la empresa susceptible de entrar en relación con el cliente debe poder acceder a la totalidad o parte de esta base de datos de manera de poder adaptar su comunicación a las particularidades de su interlocutor.

La comunicación comercial es una comunicación bilateral: la empresa recibe mensajes que provienen del mercado y emite mensajes dirigidos a él. La calidad de la comunicación y la eficacia del márketing dependerán de su aptitud para escuchar los mensajes recibidos y de su capacidad para responder a ellos de manera pertinente.

El mercado está constituido del conjunto de consumidores que pueden ser interesados por un producto o servicio: comprende tanto los clientes actuales como los potenciales.

La empresa que, por ejemplo, interroga una muestra representativa de consumidores sobre las características y el precio de un producto inicia un proceso de comunicación: és-



te será optimizado si se respetan las reglas que hemos definido en los primeros capítulos de este libro. Se atenderá a que las preguntas estén formuladas en un lenguaje adecuado y remitan a referentes sociales apropiados.

El mensaje que envía esta muestra representativa de un mercado podrá llevar a la empresa a revisar la actitud que tenía respecto de su producto y a adaptarlo en consecuencia: responderá a este mensaje del mercado mediante un producto modificado y dará a conocer su respuesta a través de la comunicación.

Así funciona la comunicación comercial. El cliente-consumidor tiene como interlocutor a la empresa representada por su marca. La comunicación entre la marca y sus consumidores se analiza y se maneja de la misma manera que una comunicación entre dos individuos. La marca, como el individuo, está dotada de un sistema de actitudes, una personalidad y valores propios. Como el individuo, escucha y se expresa apelando a códigos y signos que pertenecen a lenguajes compartidos.

La principal diferencia que existe entre el individuo y la marca en el plano de la comunicación reside en el hecho de que la personalidad de la marca resulta de un proceso esencialmente *artificial*, en tanto que la del individuo es fruto de un proceso esencialmente *natural*. En el momento de su nacimiento, el niño no ha adquirido su personalidad: ésta se formará con el tiempo gracias a la acumulación de experiencias con las cuales modelará, de manera progresiva y natural, su sistema de actitudes. En cambio, en su origen, la marca ya tiene su personalidad: es una resultante de la empresa de la cual depende y de la idealización que han imaginado sus creadores para complacer a un segmento del mercado bien determinado. Luego evolucionará, como un individuo, bajo el efecto de su comunicación con el entorno.

Para analizar el proceso de la comunicación comercial vamos a examinar, en un primer momento, cómo solicita la empresa las informaciones que necesita del mercado y cómo utilizará estas informaciones para posicionar su marca y sus productos. Luego pasaremos revista a los diferentes medios



de que dispone para promoverla, antes de analizar el papel de la comunicación en el proceso de venta. Por último, explicaremos cómo se inscribe naturalmente la relación post-venta en la relación global que mantiene con su cliente.

LA ESCUCHA DEL MERCADO

La escucha es esencial en todo proceso de comunicación. Lo es aún más en materia de comunicación comercial, dado que el conocimiento del cliente actual y potencial condiciona a la vez la eficacia de la comunicación y la adecuación del producto ofrecido a las necesidades y deseos del consumidor.

Los medios que la empresa puede implementar para escuchar a su mercado son diversos. Distinguiremos el estudio de mercado, la organización de paneles representativos, las entrevistas cualitativas, las encuestas cuantitativas, las encuestas de satisfacción a clientes actuales y, sobre todo, el ascenso organizado de la información a través del canal del personal que está en relación directa con el cliente, en forma permanente o episódica.

El estudio de mercado

El estudio de mercado es el punto de partida de toda acción de márketing: consiste en evaluar la existencia de una real demanda para el producto que la empresa piensa lanzar, cuantificar y segmentar esta demanda en función de las características de sus clientes potenciales, analizar el lugar que ocupan en el mercado los productos competidores o sustitutos, apreciar en qué medida estos productos satisfacen o no las expectativas de los consumidores e identificar el valor que convendría darle al producto para que atraiga una demanda portadora de rentabilidad. El estudio de mercado se realiza a partir de diversas informaciones estadísticas existentes y de encuestas a clientes potenciales.



Para realizar un estudio del mercado del calzado de tenis en la Argentina, se buscará en primer término el número, el perfil socioeconómico y el nivel de los jugadores de tenis de cada región, por ejemplo de los diferentes clubes y de la Federación Argentina de Tenis. Luego se intentará determinar, por medio de encuestas específicas, qué esperan los jugadores de tenis de su calzado. Estas expectativas podrán referirse a la longevidad de las zapatillas, el rendimiento en las diferentes superficies, la comodidad, el "look" y el precio. Enseguida se observará que estas expectativas difieren según el nivel de los jugadores.

Paralelamente, se procederá al análisis de las ventas actuales de las diferentes categorías de zapatillas de tenis en Argentina a partir de las estadísticas eventualmente disponibles en las organizaciones profesionales del calzado. Se buscará determinar también quiénes, los jóvenes por ejemplo, y por qué, utilizan las zapatillas de tenis también fuera de los courts.

Una vez evaluada y analizada la demanda global, se la proyectará sobre los años próximos tomando en cuenta datos tales como las perspectivas de crecimiento de la economía, la evolución del poder de compra de las diferentes categorías socioeconómicas y el desarrollo previsible de la práctica de tenis en Argentina.

A partir de este conjunto de datos, la empresa podrá juzgar eventualmente que dispone de un nicho abierto para lanzar una nueva zapatilla que se diferenciaría de sus competidoras por el rendimiento o el precio. Se evaluará a qué parte de mercado podría pretender el nuevo calzado en función de sus características y del precio de venta. Estos elementos permitirán evaluar la rentabilidad previsible de la nueva zapatilla que dependerá, desde luego, del costo de su producción y distribución. Si se toma la decisión de lanzarla, se entrará en el detalle del posicionamiento.



El panel

El panel es una técnica de escucha que consiste en reunir una muestra representativa de clientes potenciales a los que se les pide hablar sobre el valor que atribuyen a las características de un producto, incluso a los mensajes que se utilizan o se proyecta utilizar para promoverlo. La técnica de grupo permite aprovechar las interacciones entre los diferentes participantes.

El panel se utiliza para testear el producto, el diseño, el packaging y la publicidad. En general se necesitan varios paneles.

La entrevista cualitativa

Las entrevistas cualitativas individuales con clientes-target permiten detectar en profundidad las actitudes y conductas en relación con el producto de la empresa y los productos competidores o sustitutivos que existen en el mercado. Permiten explorar el referente del consumidor potencial, es decir, su campo de experiencia, sus gustos, su estilo de vida y sus expectativas. En razón del elevado costo unitario, las entrevistas cualitativas no pueden extenderse a grandes muestras, lo que priva a sus resultados de verdadero valor estadístico. En cambio, permiten detectar las conductas más relevantes, que serán luego objeto de una cuantificación en una muestra de dimensiones estadísticamente significativas.

La encuesta cuantitativa

Las encuestas cuantitativas permiten medir las actitudes y conductas detectadas en entrevistas cualitativas. Constituyen una herramienta preciosa para la definición del contenido de los productos, su distribución, su presentación y su comunicación.



La encuesta de satisfacción

Las encuestas de satisfacción se dirigen a los clientes actuales de la marca. Permiten determinar en qué medida los clientes están satisfechos con el producto que compran y los servicios que lo acompañan tales como la distribución y la post-venta. También permiten recoger las sugerencias de la clientela sobre las mejoras que podrían aportarse al producto y a sus servicios anexos. Constituyen una invaluable fuente de información para los Programas de Calidad Total.

Cada vez más empresas envían cuestionarios a sus clientes para que éstos expresen su valoración de los productos y servicios que consumen. Para aumentar el índice de respuesta, a menudo organizan sorteos que permiten ganar premios atractivos. Las empresas también recogen esta información mediante sondeos.

El ascenso organizado de la información

Muchas empresas destinan fortunas a encuestas de opinión periódicas entre sus clientes actuales o potenciales. Estas encuestas son procesadas de manera de relevar tendencias estadísticas generales.

Sin embargo, cuando estas encuestas no son anónimas, cada una de las respuestas a cada una de las preguntas es una información que puede ayudar a conocer mejor a un cliente individualmente, así como, en una comunicación interpersonal, cada signo verbal o no verbal que emite el interlocutor es un elemento de información que permite conocerlo mejor y, por ende, comunicar mejor con él.

Como lo hemos explicado anteriormente, hoy las empresas tienden a equiparse con bases de datos poderosas que les permiten no perder ninguna información: todas las respuestas a todas las encuestas pueden quedar registradas en legajos individuales de cada cliente. Ocurre lo mismo con la infor-



mación que recoge un empleado o distribuidor que tiene un contacto directo con el cliente, si ésta no reviste un carácter confidencial que puede ser considerado como una intrusión en su vida privada. El cliente debe saber que estas informaciones se almacenan y debe poder consultar su legajo en todo momento.

La existencia de estas bases de datos permite establecer una verdadera relación personalizada entre la marca y su cliente; para la marca, la memoria de la computadora desempeña el papel de la memoria individual en el conocimiento del otro, en una comunicación interpersonal.

El posicionamiento de la marca y de los productos

El posicionamiento es el modo en que se quiere que la marca y los productos sean percibidos en la mente del consumidor, especialmente en relación con las marcas y productos competidores.

Los consumidores están saturados de información. No quieren perder tiempo en formarse una opinión sobre las diferentes marcas y productos en competencia cada vez que tienen que tomar una decisión de compra. Para ello, clasifican mentalmente los productos, los servicios y las marcas: los buenos, los malos, los caros, los baratos, los sólidos, los frágiles, los seguros, los inseguros, etc. Es tarea del marketing y la comunicación ayudarlos en esta tarea, sin lo cual... lo harán solos.

EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

El posicionamiento de una marca es el anexo de su partida de nacimiento: define *la personalidad que sus creadores han elegido darle*. Mientras que un individuo podrá elegir libremente los componentes de su personalidad, los creadores de una marca buscarán ante todo modelarla de manera que agrade al mayor número, en el segmento de clientes deseado.



Por supuesto, deberán tomar en cuenta las características del o los productos que estén vinculados con la marca y la cultura de la empresa matriz. Pero, en cuanto al resto, tendrán libertad de elección. El procedimiento se inspirará directamente en el concepto de "adopción de rol": poniéndose en lugar del cliente potencial, buscarán la mejor personalidad de marca capaz de engendrar en él la confianza, la simpatía, el sueño, la identificación gratificante, la sensación de utilidad y de valor de compra.

Para ello, deberán saber "escuchar" al consumidor del segmento al que se apunta, reuniendo todas las informaciones disponibles sobre sus actitudes, sus comportamientos, su estilo de vida y sus expectativas, yendo a buscar estas informaciones, si es necesario, por medio de encuestas de mercado específicas (encuestas cualitativas individuales, paneles, encuestas cuantitativas).

Una vez reunidos estos datos, establecerán un mapa de las marcas competidoras de manera de determinar los nichos disponibles: adoptando una personalidad demasiado parecida a la de otras marcas existentes se perdería el poder de atracción propio de una "personalidad fuerte".

Dispondrán entonces de los elementos necesarios para tomar sus decisiones. Esta decisión se expresará a través de *un documento corto y sintético* que defina claramente cómo será posicionada la marca, es decir, cuáles serán los grandes rasgos de su personalidad.

Una vez realizado este trabajo, el posicionamiento elegido deberá inspirar *todos los actos de comunicación de la marca*, cualesquiera sean.

La identidad sensorial de la marca

El posicionamiento de la marca deberá ir acompañado de una definición precisa de su identidad sensorial. Este elemento es de primera importancia porque la identidad sensorial de una marca, como el "look" de un individuo, contribuye a revelar su personalidad: se definirán sus colores y sus grafismos, el estilo de sus instalaciones y sus publicaciones, se definirán eventualmente los sonidos, o incluso los olores,



que se deseen asociarle, se definirá su estilo de expresión escrita y oral, se elegirá su logo y su firma. Todos estos elementos quedarán consignados en un *cuaderno de normas* que deberá respetarse estrictamente en todas las expresiones de la marca, cualesquiera sean.

Es fundamental que, en todas sus expresiones y en todos los lugares, la marca se exprese por medio de los mismos signos sensoriales. Esta unicidad ha contribuido al éxito de las grandes marcas mundiales.

La imagen y la realidad

Así como un individuo debe manejar las diferencias susceptibles de existir entre la imagen que da de sí mismo y la realidad de su personalidad, la marca debe manejar las diferencias entre su realidad objetiva, su identidad de marca y la imagen que da de sí misma en los hechos.

La realidad objetiva de la marca

Al igual que un individuo, una marca tiene puntos fuertes y puntos débiles. Como la mayoría de los individuos, hará todo por mostrar sus puntos fuertes y ocultar los débiles.

Así como un individuo que se niega a reconocer íntimamente sus debilidades se priva de la posibilidad de corregirlos, una marca que se niegue a enfrentar su realidad y tomar conciencia de sus debilidades se privaría de la posibilidad de reducirlas, o incluso de eliminarlas. El Management por la Calidad Total apunta especialmente a combatir tales actitudes en todos los niveles de la empresa.

La identidad de la marca

La identidad de la marca es una idealización voluntarista de la marca: se trata de la imagen que la empresa desea dar de sí misma hacia el exterior, a través de su marca. Esta identidad resulta directamente del posicionamiento que ha elegido y cada colaborador de la empresa debe actuar de manera que sus conductas y sus acciones estén en total coherencia con los componentes de esta identidad.



La imagen de la marca

Una cosa es querer dar determinada imagen de uno mismo, y otra es ser efectivamente percibido como tal. Las marcas, como los individuos, deben saber cómo son percibidas. Al igual que un individuo, apelarán a la comunicación para informarse al respecto. Consultarán regularmente a sus clientes, o incluso a sus no-clientes, con el fin de reunir las informaciones necesarias para un análisis imparcial de las diferencias entre *lo que ellas son* (su realidad objetiva), *cómo querrían ser percibidas* (su identidad) y *cómo son percibidas* (su imagen).

El análisis de estas diferencias permitirá iniciar las acciones necesarias para corregir los puntos débiles cuando hay distancia entre la identidad de la marca y su realidad objetiva y corregir la comunicación cuando una diferencia entre la imagen y la identidad de la marca no es imputable a una debilidad de la empresa.

Imaginemos una compañía aérea que ha elegido la puntualidad como uno de los elementos de su identidad de marca. Una encuesta de imagen en la opinión pública muestra que es *percibida* en realidad como *poco puntual*. O bien sus estadísticas de puntualidad confirman una mala performance en este ámbito y por lo tanto tendrá que hacer todo para que sus aviones partan a horario, o cambiar su identidad de marca. O bien indican lo contrario, en cuyo caso deberá preocuparse por la eficacia de su comunicación.

El posicionamiento de los productos

Hay numerosas formas de posicionar un producto. Se lo puede posicionar por referencia clara o implícita a los productos similares de la competencia, por referencia a sus usuarios, a su valor de uso, a sus atributos específicos, a la familia de productos a la que pertenece, etc. También se pueden combinar estas referencias.



Sus ventajas competitivas podrán referirse a la calidad, al precio o a elementos diferenciales específicos tales como asientos más amplios para una compañía aérea, un diseño más elegante para un automóvil, el silencio para una máquina lavavajilla, el servicio post-venta, los plazos de entrega, la densidad de los puntos de venta, la atención del personal, etc.

Un producto no debe estar ni subposicionado, ni sobreposicionado, ni posicionado de manera confusa. El subposicionamiento priva al consumidor de argumentos para elegir. El sobreposicionamiento enmarca demasiado el producto y reduce su target. El posicionamiento confuso, que se observa cuando ciertas marcas cambian con demasiada frecuencia sus argumentos publicitarios, despista al consumidor y lo priva de puntos de referencia que lo fidelizan.

Una buena ventaja diferencial de posicionamiento debe satisfacer varios criterios. Debe ser significativa en la escala de valores de los consumidores, claramente discriminante, fácilmente comunicable, difícil de copiar, aceptada si implica una diferencia de precio y, por supuesto, rentable para la empresa.

Un error célebre había llevado a una marca a posicionar una de sus máquinas lavadoras como que permitiría a las mujeres liberarse de sus tareas domésticas. La marca había ignorado los valores de su target: muchas amas de casas no deseaban que su esposo pudiera cuestionar su papel y su estatus imaginando que la tarea doméstica se había convertido para ellas en una simple formalidad.

LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA Y DE SUS PRODUCTOS

La comunicación de la marca y de sus productos es la faz más conocida de la comunicación comercial. Una vez definidas claramente la identidad de la marca y de sus productos,



se trata de comunicar estas características al mercado, es decir, al target de clientes potenciales identificado por los estudios de mercado. Claramente, el objetivo de esta comunicación es influir en los receptores, de manera que modifiquen o conserven su actitud, frente a los reclamos de la competencia, si ya son clientes.

Analizaremos cinco técnicas de comunicación: la publicidad, la publicidad en el lugar de venta, la argumentación de venta, el márketing directo y las relaciones públicas

La publicidad

Mucho se ha escrito sobre el tema de la publicidad. Y esto por razones muy comprensibles: la publicidad forma parte de nuestro universo cotidiano, nos invade, entra en nuestros hogares sin haber sido invitada, está permanentemente al acecho y siempre dispuesta a sorprendernos. Además, requiere presupuestos a veces impresionantes, con un margen de riesgo no desdeñable para las empresas.

Una mala campaña publicitaria puede tener un efecto devastador sobre las ventas y la imagen de una marca.

Con frecuencia nos quejamos, pero ¿nos hemos preguntado alguna vez qué sería un mundo moderno sin publicidad? ¿Quién nos informaría sobre los nuevos productos, quién financiaría nuestros periódicos, nuestras revistas y nuestros programas de radio o televisión favoritos, quién alegraría nuestras estaciones de subte...?

Como sea, el objeto de este libro no es hacer juicios de valor sobre los diferentes medios que nuestras sociedades ponen a nuestro alcance para comunicar. Es aprender a utilizarlos mejor para optimizar la comunicación de nuestras empresas.

La creación publicitaria

Una publicidad, cualquiera sea, responde al mismo objetivo: transmitir uno o varios mensajes a receptores pertene-



cientes a un target claramente identificado, con el objetivo de informarlos o influir en sus actitudes.

El arte de la publicidad consiste en codificar estos mensajes en lenguajes fácilmente comprensibles por los receptores a los que se apunta y asegurarse de que el sentido que resulte de su decodificación sea el que el emisor haya querido darle.

Según hemos visto en el Capítulo 1, el lenguaje por sí solo no basta para dar sentido a un mensaje: como lo explica el triángulo de Ogden, el sentido se forma una vez que el receptor ha asociado el signo recibido a una imagen proveniente de su referente cultural.

Esto quiere decir que una publicidad no se analizará por medio de una simple lectura de las imágenes, palabras o sonidos que contenga: se analizará en función de aquello a lo cual remitan, en la experiencia del receptor, tales imágenes, palabras o sonidos.

Algunas publicidades, a falta de palabras que permitan traducir el sabor y el aroma de un café, remiten a las emociones de la infancia olvidadas en los referentes de los individuos de su target: se apoyan en una transferencia hacia el producto de la actitud del adulto que aspira a recuperar las emociones de su infancia.

El creativo de una agencia de publicidad no podrá limitarse a presentar una información fáctica sobre un producto para que su creación sea vista y comprendida: deberá presentarla en un contexto que facilite la asociación de la información recibida con la experiencia personal del receptor. Para ello tendrá que practicar intensamente la "adopción de rol": en todas las etapas de su creación, se pondrá en la piel de su "público" -los receptores de su target- e imaginará lo que tendrá que decir o mostrar para interesar, seducir y convencer.

Los mensajes que vehiculiza una creación publicitaria son de dos tipos: los mensajes denotativos y los mensajes connotativos. Los denotativos son explícitos y se dirigen a la conciencia racional de su target: afirman una realidad objetiva y



pueden ser decodificados por cualquiera, pertenezca o no al target. Los mensajes connotativos son implícitos, sugeridos e irracionales. Casi siempre se dirigen al capital emocional de su target.

Una publicidad de Carrefour que consiste en la lista productos y precios se dirige a la conciencia racional de un target preocupado por el precio más bajo. La publicidad de Chandon "Quedarse un momento", que presenta un grupo de amigos que viven su amistad alrededor de una copa de champagne remite a la experiencia emocional del target.

Comprender cómo funciona una publicidad es esencial para las empresas. Son ellas quienes eligen su agencia de publicidad. Son ellas quienes aprueban o rechazan los proyectos de campaña. Son ellas quienes exigen que se realicen modificaciones a las campañas propuestas. Para ello, deben disponer de criterios y herramientas.

La experiencia prueba que, si bien algunos de los criterios que utilizan las empresas para juzgar una creación publicitaria son pertinentes, otros suelen ser erróneos.

El primer criterio a tomar en cuenta es el valor comunicativo primario de la comunicación examinada. La pregunta que se debe hacer es la siguiente: ¿el aviso transmite bien el mensaje principal de la campaña? Con demasiada frecuencia se responde a esta pregunta imaginándose uno mismo como receptor del mensaje, lo cual es un error: la experiencia de un responsable de empresa es demasiado cercana de sus productos para que pueda ser totalmente representativo de sus clientes, aun cuando pertenezca al mismo segmento socio-cultural de su target.

El segundo criterio es el valor comunicativo de los mensajes secundarios que vehiculiza el aviso y, más específicamente, la manera en que se comunica la imagen de la empresa: un anuncio podrá ser rechazado por la simple razón de que sale del marco de la identidad de marca que ha definido la empresa.



El tercer criterio es el de la lectura previsible del aviso por terceros que no pertenezcan al target deseado. Esta mirada es muy importante y suele olvidarse. Un aviso que se dirige a un target no es leído sólo por este target. Cualquiera puede leerlo y, en especial, el personal de la empresa, los accionistas, los Poderes Públicos, la competencia, las asociaciones de consumidores, la prensa... Corresponde a los responsables de la empresa asegurarse de que ni el mensaje principal, ni un mensaje secundario, vengan a perturbar la comunicación de la empresa con sus otros públicos.

A la inversa, en ocasión de una campaña publicitaria, la empresa podrá querer transmitir mensajes secundarios a otros públicos. Nada se lo impide. Simplemente tendrá que cuidar que estos mensajes secundarios no vengan a perturbar el mensaje principal de la campaña.

En vísperas de una huelga lanzada por un sindicato que representaba a su personal de a bordo, Air France hizo modificar a último momento las imágenes de un campaña en curso en la televisión: éstas fueron reemplazadas, en todos los canales, por la imagen de un cielo vacío de aviones y un comentario que explicaba los motivos de la huelga. El mensaje secundario estaba evidentemente destinado al personal en huelga y a sus representantes.

En conclusión, una campaña publicitaria debe juzgarse en función de su eficacia en transmitir la sutileza de los mensajes que ha definido la empresa. Y no únicamente en función de su belleza, originalidad o humor. No se elige una campaña porque "agrada". Se la elige porque responde a los objetivos de comunicación que se persiguen. El arte de la publicidad no es el arte de hacer obligatoriamente algo bello, original o cómico: el arte de la publicidad consiste en encontrar el camino para entrar en la intimidad de las actitudes del consumidor con vistas a influir en él.

La multiplicación de los premios a la mejor campaña del año ha creado en el seno de la profesión de los publicitarios una tendencia de la que las empresas deben ser conscientes.



Los jurados de estos premios rara vez se toman el tiempo de analizar la sutileza de los mensajes que las campañas que se les presentan estaban encargadas de transmitir: en general evalúan las campañas en función de su valor estético, su originalidad, su valor emotivo o su humor. Preocupada por ganar uno de estos premios, una agencia puede verse tentada a proponer a su cliente una campaña que responda más a los criterios de estos jurados que a los objetivos de la comunicación de la empresa.

La profesionalización de los responsables de la comunicación en las empresas es el mejor medio de luchar contra este riesgo de desvío.

El "brief"

Antes de iniciar el trabajo de creación, la agencia de publicidad necesitará una definición clara y sin ambigüedades de los posicionamientos de la marca y los productos objeto de la comunicación a efectuar. Necesitará también que la empresa le precise los mensajes que desea transmitir y que ponga a su disposición todos los estudios y encuestas sobre el target al que apunta y sus referentes, es decir, sobre sus conductas, motivaciones, estilos de vida y actitudes frente a la marca y los productos en cuestión.

Esta comunicación entre la empresa y su agencia de publicidad se llama "brief". De su calidad dependerá la calidad de la creación de la agencia y su adecuación al target. Demasiadas empresas descuidan esta fase esencial de la preparación de una campaña y se sorprenden luego de que las propuestas que reciben no respondan a sus expectativas. El objeto del "brief" es comunicar estas expectativas a la agencia con la mayor precisión posible.

Los tests

Las empresas rara vez se arriesgan a comprometer sus presupuestos de publicidad en campañas sin haber tomado la sabia precaución de pre-testear estas campañas entre varios grupos de consumidores representativos del target deseado.

Asimismo, una vez lanzada la campaña, procederán a



post-tests cualitativos, o incluso cuantitativos, de manera de evaluar cómo han sido recibidos y comprendidos los mensajes difundidos.

El procedimiento de los tests consiste en solicitar un “*feedback*” entre receptores de la comunicación. En caso de que no se hayan alcanzado los objetivos planteados, la empresa sabrá que tendrá que completar su campaña mediante otras acciones de comunicación, o incluso interrogarse sobre la pertinencia de sus mensajes.

El plan de medios

El plan de medios de una campaña publicitaria dependerá del target al que apunta y del tipo de mensajes que la empresa desee difundir.

La televisión será más adecuada para las campañas dirigidas al público masivo. El costo será a menudo prohibitivo para campañas muy específicas, a menos que se elijan franjas horarias en que se difunden programas también específicos. El desarrollo del cable y de la difusión satelital permite una variedad más amplia de nichos de mercado, gracias a la aparición de canales temáticos. También es preciso que la audiencia de estos canales sea geográficamente adecuada a los objetivos de las empresas.

La televisión es particularmente eficaz para la instalación de marcas. En especial, es muy utilizada por las grandes marcas para luchar contra el desarrollo de las marcas de los distribuidores. El objetivo es obtener que el cliente exija el producto que lo ha seducido en televisión y no un sustituto vendido bajo la marca del hipermercado.

La radio permite más opciones en materia de target. Por cierto, sólo se adecua a las campañas que no requieran imagen. La principal ventaja reside en su rapidez: se requiere mucho menos tiempo para elaborar una campaña radial que una campaña destinada a la prensa escrita y, con más razón, a la televisión. Además, presenta la ventaja de generar reacciones rápidas y espontáneas. Se adapta particularmente



bien, como la prensa diaria, a la comunicación de operaciones promocionales limitadas en el tiempo. En cambio, no es aconsejable para cualquier comunicación que implique un mensaje complejo.

La prensa escrita, ya se trate de la prensa cotidiana nacional, la prensa regional, las revistas de interés general o la prensa especializada ofrece una mayor flexibilidad en el equilibramiento de un plan de medios. En general permite, por reunión de soportes, cubrir de manera satisfactoria los targets deseados. Por lo demás, gracias al texto, permite la transmisión de mensajes complejos con amplia argumentación.

Los afiches son sin duda los medios más antiguos e, incluso, los más legítimos. Permiten que un producto adquiera una existencia inmediata. Además, si es necesario, permiten demarcar áreas comerciales de manera precisa. Finalmente, ofrecen una visibilidad y una relación eficacia-costo muy interesantes.

Internet podrá constituir un medio del futuro en la medida en que sus páginas suelen ser muy específicas. Sin embargo, habrá que esperar que aumente el parque de computadoras personales para que pueda proyectarse su utilización a gran escala. Será preciso también que se encuentre una herramienta confiable de medición de audiencia, lo que no ha ocurrido aún.

Cualesquiera sean los medios utilizados, los responsables de comunicación deberán velar siempre por evitar las interferencias entre los mensajes que difunde la publicidad y aquellos que resultan del procesamiento corriente de la información, o incluso de los programas cuando se trata de radio y televisión. Si bien, como lo explicaremos en el próximo capítulo, se aconseja elegir el plan de medios independientemente de cualquier consideración vinculada con la supuesta buena o mala voluntad de un medio en particular con respecto a la empresa, es preferible evitar la publicación de avisos o de spots publicitarios que promocionan los productos de la empresa en el momento en que ésta es objeto de una campaña de prensa negativa, cualquiera sea el motivo.



La publicidad en los lugares de venta

La publicidad en los lugares de venta (PLV) es un elemento importante de la comunicación comercial de una marca. Apunta en primer término a los clientes de un producto susceptibles de ser interesados por otros productos (venta cruzada). Apunta también a los transeúntes y los curiosos. Los materiales utilizados deben inscribirse perfectamente en la línea de comunicación de la marca: grafismo y mensajes deben estar en total coherencia con los que se difunden a través de los demás canales de comunicación de la marca y en estricta conformidad con el cuaderno de normas de la identidad sensorial.

La argumentación de venta

Las argumentaciones de venta deben retomar, de manera más desarrollada, los elementos resaltados en el posicionamiento de la marca y los productos. Las ventajas competitivas diferenciales deben poder ser probadas directamente al cliente, con una libertad que no permite la publicidad en razón de la prohibición de la publicidad comparativa que existe en ciertos países.

El marketing directo

El marketing directo cobra hoy en día una nueva dimensión con el desarrollo del marketing relacional. Le permite a la empresa dirigirse directamente a su cliente actual o potencial, llamándolo por su nombre, adaptando el discurso a sus especificidades y convocándolo solamente para propuestas de las que se sabe a priori, gracias a la base de datos, que entran en su esfera de interés.

El contacto puede ser epistolar, telefónico o cara a cara. La experiencia muestra que la eficacia del marketing directo telefónico aumenta si el interesado ha sido previamente sensibilizado a través de una carta personalizada que presenta el producto en cuestión.

Sin embargo, la multiplicación de las acciones de marketing directo vuelve a los interesados cada vez más selectivos. Si una marca no quiere perder su credibilidad, deberá limitar



el número de sus acciones dirigidas a una misma persona, evitar que un mismo cliente actual o potencial reciba varios llamados o varias cartas con la misma propuesta y asegurarse de que ésta entra en el campo de un posible interés del cliente.

Proponer un nuevo modelo de automóvil a un cliente que acaba de renovar el suyo es inútil y de eficacia inversa: inútil porque hay muy pocas probabilidades de que el cliente vuelva a decidir cambiar el auto nuevo y de eficacia inversa porque el cliente tendrá la impresión de que su marca favorita no lo conoce bien.

El rol de las relaciones públicas

Las relaciones públicas son necesarias para la comunicación comercial, que deben acompañar permanentemente. Constituyen un modo (aparentemente desinteresado) de asociar al cliente a la vida de la empresa y gratificarlo socialmente por su fidelidad. Permiten ampliar la comunicación a su círculo familiar. Le permiten al cliente encontrarse con otros clientes que tienen en común la misma fidelidad, haciéndole sentir que pertenece al club (real o virtual) de los amantes de la marca.

Las técnicas de marketing relacional asignan gran espacio a las relaciones públicas que son también indispensables, como lo veremos en el próximo capítulo, para la inserción de la empresa en el seno de las comunidades cuyos miembros convoca comercialmente.

LA VENTA

Ante todo, un buen vendedor debe saber comunicar bien.

Para vender bien, debe saber convencer a su cliente de que adopte una actitud positiva frente a los productos que se le proponen. Para ello deberá hacer mucho más que recitar una argumentación preestablecida: tendrá que identificar lo



más rápidamente posible a su cliente, detectar los objetos centrales y focales de su sistema de actitudes, comprender su lógica de razonamiento y adaptar la argumentación a su personalidad y a su lógica de decisión.

Para ello el vendedor tendrá que haber aprendido a escuchar al otro, a ponerse en su lugar y a pedir de su parte los mensajes de "feed-back" necesarios. Tendrá que haberse entrenado en adivinar rápidamente a los otros sin perder ningún signo susceptible de informarlo sobre el otro. Una base de datos bien informada facilitará su trabajo.

Mediante sus argumentos, juiciosamente elegidos en función de la personalidad y las actitudes del cliente, deberá llevarlo a tomar conciencia progresivamente del valor del producto que se le propone, un valor que podrá ser diferente de un cliente al otro.

La venta comienza con el primer contacto con el cliente, que puede ser visual, auditivo o audiovisual. Desde que el cliente entra en la esfera de comunicación del vendedor, debe sentir que es visto y considerado. Con demasiada frecuencia los vendedores ignoran a un cliente que entra o que está esperando: es un grave error porque el cliente, apenas ingresa al lugar de venta, buscará signos que lo lleven a sentirse en confianza. Si no capta estos signos, permanecerá más tiempo a la defensiva. Es tarea del personal que trabaja en un lugar de venta iniciar una comunicación, cuando menos visual, con el cliente que ingresa y luego nunca interrumpir la relación de comunicación iniciada si, por ejemplo, el cliente debe esperar.

Hoy en día esta actitud relacional se ha vuelto esencial. Debe existir en los lugares de venta, pero también en cualquier contacto entre la marca y el cliente: cada empleado, cualquiera sea su función, debe considerar que es vendedor de la marca, aun cuando no le corresponda concretizar la venta. Es responsabilidad de la empresa seleccionar a su personal y formarlo de manera que esté en condiciones de adoptar, sin dificultad, este tipo de actitud.

La mejor escuela de venta es la escuela de la comunicación



LA POST-VENTA

El márketing moderno ya no considera la venta como un acto aislado: se inscribe en una relación permanente que la marca mantiene con su cliente a largo plazo.

Desde el momento en que una marca perciba que una persona presenta las características objetivas o subjetivas de un cliente potencial, cuando analiza una base de datos de posibles clientes o detecta una expresión espontánea de interés (por ejemplo en ocasión de una promoción), buscará establecer una relación con esta persona.

Por esta vía, no buscará realizar una venta inmediata. Intentará hacer que la persona ingrese en un nuevo grupo social, en un nuevo universo, en una nueva familia: el grupo, el universo, la familia de la marca.

La relación con el cliente -y por lo tanto el proceso de venta- comenzará desde su primera comunicación con la marca. Esta comunicación puede hacerse a través del canal de un aviso publicitario en la prensa, un spot televisivo, un producto visto en una vidriera o probado en casa de amigos, un camión de reparto en la calle, una visita al local de un distribuidor, por citar sólo algunos ejemplos.

Es fundamental que estos primeros encuentros alienten al futuro cliente a continuar la relación iniciada: los avisos publicitarios, el packaging y el diseño de los productos, el estilo de los camiones de reparto y la actitud de sus choferes en el tránsito, el comportamiento del conjunto del personal de la empresa y de los distribuidores de la marca, especialmente, deberán ser definidos de manera de responder a esta preocupación.

Pero esto significa también que la relación debe continuar una vez realizada la venta. El cliente debe sentir que la marca lo acompaña en el uso del producto que ha comprado, aportándole toda su asistencia si él la solicita. El servicio post-venta es esencial para el cliente. Forma parte integrante del producto comprado y compromete la marca. Muchas empresas lo han comprendido. Un número cada día más importante de ellas pone a disposición de sus clientes líneas te-



telefónicas gratuitas accesibles las 24 horas del día. Las empresas automotrices y los distribuidores de electrodomésticos, por ejemplo, saben que un excelente servicio post-venta es una ventaja diferencial de primera importancia frente a sus competidores y le asignan la mayor atención.

RESUMEN

La comunicación era ya un elemento esencial del dispositivo de márketing, cuando las empresas consideraban que las actitudes de sus clientes actuales y potenciales era el promedio de las actitudes atribuidas a su segmento de pertenencia.

Se ha vuelto decisiva con la aparición de las técnicas de márketing relacional que llevan a las empresas a considerar a cada cliente actual o potencial como un individuo único con el cual debe desarrollarse una relación única.

La comunicación comercial comienza con la escucha del cliente y del mercado. Esta escucha se realiza por medio de estudios de mercado, paneles, encuestas de motivación cualitativas y cuantitativas, encuestas de satisfacción y el ascenso organizado de la información.

La escucha del cliente y del mercado permite la definición de los posicionamientos de la marca y los productos, es decir, del modo en que la empresa desea que su marca y sus productos sean percibidos por el consumidor. El posicionamiento de la marca requerirá la definición precisa de su identidad sensorial. El análisis comparativo de la realidad objetiva de la marca, su imagen y su identidad de marca informará a la empresa sobre las distancias que existen entre lo que ella es, la manera en que querría ser percibida y la manera en que es efectivamente percibida. El posicionamiento de los productos exigirá que sean claramente identificados sus elementos diferenciales competitivos.

Una vez definidos los posicionamientos, la comunicación acompañará permanentemente la promoción de la marca y los productos, ya sea por medio de la publicidad, la promoción en los lugares de venta, la preparación de la argumentación de venta o las técnicas modernas de márketing directo. La publicidad es un ejercicio difícil que exige un verdadero profesionalismo de parte de sus responsables en el seno de la empresa.



Por último, la aptitud para la comunicación se ha convertido en la primera cualidad esperada de un vendedor en la era del márketing relacional que inscribe la venta dentro de un concepto mucho más amplio de una relación a largo plazo con el cliente. Una relación en la cual se inscribe también la relación de post-venta.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

EJERCICIO Nº 1

¿En qué medida la comunicación de una empresa con su cliente es comparable a una comunicación interpersonal?

EJERCICIO Nº 2

Elija una empresa que conozca bien. ¿Cómo resumiría usted su identidad de marca? ¿Tiene la impresión de que existen grandes diferencias entre su imagen real y su identidad de marca? ¿Y entre su realidad y su imagen? ¿A qué atribuye usted estas diferencias?

EJERCICIO Nº 3

¿Qué marcas de las que usted es cliente le da la impresión de practicar una política de márketing relacional? ¿Cuáles son sus signos? ¿Cómo aprecia usted esta política en tanto cliente? ¿Cómo podría mejorarse?

EJERCICIO Nº 4

¿Cómo están posicionadas, según lo que usted puede observar, las marcas Arcor, Chandon, Sony, Daewo, Carrefour, McDonald's, Nike, YPF?

EJERCICIO Nº 5

¿Cómo están posicionadas, según lo que usted puede observar, los productos siguientes: el mate Taragüi, el jean Levi's 501, Nesquik, el Movicom, el micro-computador Macintosh y el cigarrillo Marlboro?

**EJERCICIO Nº 6**

Seleccione en una revista el aviso publicitario que prefiera y el que menos le guste. Explique las razones de su elección en cada caso.

EJERCICIO Nº 7

Concéntrese en el aviso que le gusta menos de los que ha seleccionado en el ejercicio 6. Reconozca el emisor, los receptores target, el mensaje principal y los mensajes secundarios. ¿Qué signos se utilizan para la composición de estos mensajes? ¿A qué códigos pertenecen? ¿A qué elementos de referente remiten? ¿Existen redundancias en este aviso? ¿Para qué sirven?

Haga el mismo ejercicio con el aviso que le gusta más.

EJERCICIO Nº 8

Intente reconstituir lo que han podido ser los "briefs" transmitidos a las agencias de publicidad que han creado los dos avisos analizados en el ejercicio anterior.

EJERCICIO Nº 9

Trate de "corregir" el aviso defectuoso.