

## COMUNICACIONES CORTADAS A MEDIDA

### Escenario

Las sociedades latinoamericanas se han estructurado tradicionalmente en formaciones jerárquicas y con escasa movilidad. El caudillismo es todavía una seña de identidad, el respeto por las normas establecidas también. Pero han ocurrido cambios recientemente resultado del desgaste de formas de gobierno obsoletas y excluyentes y se produce el advenimiento de formas de gobierno de orientación popular que, con vacilaciones pretenden introducir en América Latina nuevas coordenadas. Pero curiosamente ello no ha significado todavía una actualización con respecto al mundo global.

Puede observarse que por un lado transcurre el aggiornamiento con respecto a nuevas tecnologías pero no ocurre lo mismo en el campo de la renovación de las ideas y de las prácticas.

Las organizaciones son ejemplo palmario de esta dicotomía. Se toman datos de sociedades tecnológicamente avanzadas y del ámbito de las ciencias lineales se adoptan modos de actuar sobre la base de acierto o error. En el mundo de las ideas, tanto en las definiciones institucionales como en la organización y la actividad de mercado, se privilegian modelos nacidos en la ciencia especializada, en el análisis de casos y el know how. Todas ellas son fórmulas desarrolladas particularmente en el mundo empresarial norteamericano, pertenecientes a otra realidad y a otros parámetros culturales.

La contradicción se produce entonces, cuando hay que confrontar esas concepciones con los modos tradicionales de pensar reinantes en la sociedad. Las empresas se consideran actualizadas cuando incorporan el último software de gestión, la calidad total, el JIT, el kaizen o las últimas técnicas mercadológicas que no hacen más que considerar a los seres humanos como consumidores y no personas. Máquinas de activar el mercado que desconocen los ritmos vitales y las motivaciones de la gente.

La paradoja es que a menudo, los propios empresarios y dirigentes que manifiestan este modo de actuar, ideológicamente siguen pensando en términos de la empresa tradicional. Jerárquica, compartimentada y castradora. Siempre lo hicimos así es la reflexión de cabecera. El ruido consiguiente es inevitable. **Las empresas latinoamericanas actuales se caracterizan por transacciones entre élites que se autonomizan de sus públicos, mientras ellas siguen pensando a la vieja usanza.**

En el campo social también ocurren cambios. Aunque la sociedad no lo asuma concientemente, tres aspectos significativos caracterizan a estos cambios.

El primero, vinculado a un desplazamiento del marco cultural moderno (basado en la razón, visión progresiva de la historia, grandes relatos) al posmoderno (indeterminación, individualismo, subjetividad).

El segundo, por el pasaje del Estado de bienestar (basado en la igualdad social, en identificaciones fuertemente políticas y en una ética nacional), al individualismo competitivo.

Y el tercero, por el pasaje del imaginario de la sociedad industrial (el "del trabajador") al de la sociedad postindustrial (el del consumidor).

La incidencia de los medios de comunicación es activa pero si por un lado acercan el mundo global, por otro tiñen a la sociedad con valores que no se corresponden con su estado del arte ni con su cultura. No obstante también se incorporan valores positivos: el reconocimiento de las minorías, el cuidado del medio ambiente, el consumo responsable, por nombrar sólo algunos.

Pero comparten con sus dirigencias el maquiavélico sentido de cambiar todo para que todo quede como está. No se asume que un cambio es un parto donde siempre se pierde algo y se ganan otras cosas.

El asunto es cómo armonizar estos mundos, las organizaciones y sus públicos, interseccionados, complejos y que parecen mirar en diferentes direcciones.

Sin ánimo de pontificar, ante todo se debe reconocer esta situación. Segundo, es preciso introducir elementos de juicio en los dirigentes que patrocinen otra manera de pensar y actuar.

### **Propuesta de actuación**

En Uruguay, país donde cualquier cambio es motivo de desasosiego dado el escaso margen de maniobra provisto por sus limitaciones, estamos intentando una vía de acceder a un pensamiento y modo de actuar sistémico e integrador.

1.- Procuramos introducir estos conceptos en el ámbito de las organizaciones propiciando el cambio a partir del microcosmos de cada empresa. La difusión de las ideas y prácticas en el marco general de la sociedad es más lenta de asumir. Siempre se tiende a pensar que los equivocados son los demás.

2.- A modo de cebo utilizamos el ardid de "hágalo Ud. mismo", tan caro a los norteamericanos (desde Mecánica Popular en adelante). Si hay algo digno de reconocer en los norteamericanos es el espíritu emprendedor, (no el activismo ni la urgencia irracional), siempre que reconozcamos que nada va a cambiar si no comenzamos por cambiarnos a nosotros mismos. De paso le asignamos la responsabilidad de los cambios al empresario.

Por eso es preciso previamente pasar por la instancia de cortar el traje a la medida de cada empresa.

¿Cuáles son los problemas que desvelan a los empresarios uruguayos?

- 1.- La pérdida de competitividad.
- 2.- El establecimiento de reglas claras.
- 3.- El rendimiento decreciente de sus inversiones.
- 4.- El divorcio con sus públicos.

Estos son los titulares que aparecen en sus declaraciones mediáticas. Pero no reflejan la verdadera situación, la intimidad de la vida empresarial.

Este orden de prioridades desconoce que se debería invertir la relación. Si hay coherencia con sus públicos se producirá una mejor rentabilidad que patrocinará el establecimiento de reglas claras de competencia interna y mejorará la competitividad exterior.

De todos modos no resulta fácil hacer entender a empresarios que desde siempre han vivido pendientes de la producción, las finanzas, la administración y el mercado que las herramientas de la comunicación son el único denominador común a todos los actos y propósitos de su organización. Aquí comienza el "corte a medida".

## 1.- Comunicaciones cortadas a medida

### 1.1 Auditorías

Nadie duda del valor de las auditorías practicadas y de uso corriente en las empresas. Análisis cuantitativo y cualitativo en sus muy diversas formas. El asunto es qué auditar, ¿sólo los aspectos que inciden en la actividad de mercado o cómo las resultantes de mercado se originan en el comportamiento de quienes las ejecutan?. No el manido comportamiento del consumidor, analizado de forma mecánica y conductista sino cómo se integran la identidad y la performance de la empresa con cómo es percibida. Qué producen las acciones y comunicaciones que la determinan. ¿Qué es lo que produce estos efectos? Ante todo es preciso auditar la imagen percibida por los públicos.

Proponemos auditarla en conjunto con el empresario en forma transdisciplinar. Integrar las conclusiones contables, productivas y de mercado con las resultantes relacionales. Se trata de conducir el razonamiento del empresario para que, desde parámetros que le son familiares deduzca conceptos que le permitan reorientar el rumbo. Deben ponerse de manifiesto las contradicciones entre la identidad objetiva y la imagen subjetiva que su empresa produce y la necesidad de integrar la acción productiva y la acción comunicativa.

### 1.2 El circuito de las comunicaciones

Trazar unas orientaciones que le permitan cortar su propio traje significa recorrer con el empresario el circuito de sus comunicaciones. La triple naturaleza del circuito de mensajes aflora cuando se propone razonar que todos los actos, hechos y mensajes de la empresa son los determinantes de resultados que siempre se entendieron como originados en el mercado.

1.2-1 La primera observación es discriminar los actos voluntarios de los involuntarios. Los empresarios asignan a las comunicaciones apenas el papel de "difusora". Es preciso reflexionar que los mensajes no son percibidos en estado puro y que además de los mensajes involuntarios juegan los mensajes ajenos y negativos. Y que *todo significa y sedimenta en el imaginario social*.

1.2-2 ¿Cuáles son los puntos en dónde se puede determinar el estado de la imagen percibida de la empresa? Proponemos hacer un análisis de las manifestaciones de la identidad de la empresa, en los cinco vectores que la constituyen.

Institucional: los valores que diferencian a su empresa de la competencia.

Verbal: análisis de los códigos de comunicación que practica.

Visual: coherencia entre los elementos de la identidad visual corporativa y la naturaleza de la empresa.

Objetual: repaso de todas las manifestaciones objetuales de la empresa. Desde los más obvios, (productos, packaging), hasta los menos evidentes, (área de fumadores, tratamiento de los desperdicios).

Ambiental: convivencia de las tres dimensiones de la comunicación.

### **1.3 La Comunicación por objetivos**

A esta altura del análisis se debe comprender el concepto de que la comunicación es transversal a todas las actividades de la empresa, el único elemento capaz de integrarlas y darles sentido de sistema. El empresario debe haber hecho el recorrido y la introspección que le permitan diagnosticar el verdadero estado de situación de su organización.

1.3-1 Otro concepto que se debe asumir es que la empresa discurre en las conocidas tres dimensiones (institucional, organizacional y de mercado) y sobretodo que no es una entidad estática sino dinámica y cambiante, como es la vida misma.

1.3-2 Llegamos a la instancia de pasar a la acción. Se trata de inducir al empresario a gestionar sus comunicaciones sistemáticamente sin aislarlas en un estructuras divisionales, a permitirles permear toda la estructura de la organización.

1.3-3 El modelo de Comunicación por objetivos se convierte en una herramienta apropiada pues aquí es cuando emergen las inquietudes particulares de cada empresa.

Hemos notado que la mayoría se manifiestan interesadas en dos temas que asumen de forma asistémica: la gestión de situaciones de crisis y las comunicaciones internas.

1.3-4 Debe hacerse entender que las crisis no se originan de la nada y que las comunicaciones internas son integrantes de un sistema comunicaciones donde nada es ajeno entre sí.

Aplicando el razonamiento de comunicar por objetivos, cada caso particular adquiere un relieve propio pues ni los objetivos ni las inversiones ni los resultados esperados son equiparables.

1.3-5 Este modelo permite además efectuar la medición del retorno esperado de las comunicaciones y su auditoría. Para lo cual no hay otra alternativa que poner manos a la obra.

## **2.- Las dudas.**

2.1 Las dudas que acometen a los empresarios por lo general se deben más al desconocimiento de los beneficios que significa la gestión sistémica de su organización y sus comunicaciones, que a la negación de su racionalidad.

Es frecuente que admitan la lógica del camino por el que hemos transitado pero que a la hora de las realizaciones sigan con las prácticas antiguas.

Pero un simple razonamiento de:

- Cuántos recursos ahorra. (Económicos, humanos, tiempo, energía, etc.).
- Cuántos efectos positivos (traducibles en rentabilidad) genera. (Coherencia, sinergia, proactividad, innovación, flexibilidad, etc.).
- Cuántas situaciones favorables convoca. (Motivar a capitalistas, mejores recursos humanos, nuevos clientes, prestigio, etc.).

Este razonamiento, si se formula adecuado a cada caso, permite despejar dudas acerca de la viabilidad del modelo sistémico.

2.2 Otro aspecto que suele desacomodarles es cómo introducir estos conceptos en una empresa que viene procediendo desde siempre de manera lineal, jerárquica y compartimentada.

La forma de asumir el nuevo modelo es en primera instancia decidir inapelablemente que se va a efectuar el cambio.

Se deberá por lo tanto evaluar la disposición al cambio. Normalmente la disposición es negativa, a nadie le agrada que le cambien las reglas del juego. Por lo que habrá que explicar con detenimiento las características, el alcance, los tiempos y los controles que se van a efectuar. Cada audiencia debe tener el discurso central adaptado a su propia naturaleza. Será necesario además formar equipos de facilitadores, líderes del cambio que coordinen con la dirección.

2.3 La misma duda se observa a la hora de asignar recursos económicos para esos "intangibles". No se encuentra la forma de incluir rubros en el presupuesto anual. Es procedente explicar que las Comunicaciones no son un insumo más. Es el fluido vital que anima a todos los demás órganos del corpus empresarial. Y lo que define la asignación de rubro económico a tales fines es cuánto es necesario invertir para acceder a los objetivos de comunicación trazados en la planificación estratégica.

### **3.- Monitorear la gestión del cambio.**

Es claro que cada situación ameritará un tratamiento particular. No hay un cuestionario único, una auditoría extrapolable, menos aun recetas. Del mismo modo que los cuerpos humanos no son absolutamente regulares ni siquiera simétricos (solemos tener una pierna más larga que la otra, una oreja más grande, etc.), el "sastre" deberá tomar las medidas, hacer pruebas, ajustar el proyecto de cambio organizacional. Su mejor aliado será todo el tiempo el espejo de la realidad que pondrá por delante del empresario. El Director de Comunicaciones no puede torcerle la voluntad puesto que, de todos modos él va a vestirse con el traje que a su gusto mejor le siente. Puede sí advertirle ante posibles errores y en la medida que se produzca una verdadera interacción, realizar una tarea creativa, monitorear su marcha y permitirle proyectarse a futuro sobre bases ciertas.

**Arturo Bustamante**

Consultor en Comunicación  
Director del Centro Uruguay,  
Red DirCom Iberoamericana