

## **Trabajo Monográfico**

### **La organización comunicativa.**

“La necesidad de una convergencia de las Comunicaciones organizativas”

**Autor:** Lic. Maximiliano Ortner

### **Introducción.**

Normalmente se plantea un contrapunto entre el trabajo de las comunicaciones diferenciando entre las comunicaciones internas, las comunicaciones institucionales y las comunicaciones de marketing. Es por esto que en el presente trabajo, se tratará de establecer la importancia de una buena planificación de comunicaciones internas e institucionales asociadas directamente con una estrategia de comunicación de marketing.

En el desarrollo de este trabajo se utilizará el material propuesto, principalmente por dos autores y sus publicaciones, a saber:

- Annie, Bartoli. *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1992.

- Don Schultz, et al. *Comunicaciones de Marketing Integradas*.

Editorial Granica. Buenos Aires, 1997.

**Primera parte.**

En su libro, *Comunicación y Organización*, Bartoli propone a la organización como un conjunto organizado. Esto es un grupo compuesto por miembros o componentes que adhieren a ciertos estándares de comportamiento, objetivos y jerarquías. Estos grupos existen porque hay ciertos factores que los mantienen unidos entre sí; y se adaptan y evolucionan de acuerdo a estos mismos factores. Asimismo, estos factores, generalmente parte de la cultura y de las políticas constitutivas de la organización, deben ser conocidos por todos los elementos integrantes de este conjunto para darle el carácter de organizado. Esto parece surgir en el momento de la adaptación y la evolución, donde distintos sectores de la organización pueden poseer diversos niveles de crecimiento y de no equiparar estos niveles en el corto plazo podrían surgir desvíos en los factores antes mencionados.

Este es el momento donde aparece el esquema comunicacional que debe utilizar la organización, esto es la estrategia interna para equiparar rápidamente, en el caso de un desvío, o bien evitar las disparidades desde el inicio. Este plan de comunicación será repetitivo y constante para favorecer a todos los participantes del entorno organizacional. También se deberán tener en cuenta los momentos de generación de posibles desvíos como posibles crisis relacionadas con la organización

o alguno de sus miembros, fallas en la comunicación u otras más específicas como las actividades financieras, políticas comerciales, productos o servicios innovadores, campañas comerciales de éxito o no, para mantener el nivel de estabilidad del conjunto organizacional.

Es posible que la división interna de una organización sea la primera forma de comunicación con la que se enfrenta un nuevo miembro, ya sea a través de una comunicación fehaciente o bien por el choque contra la realidad de las jerarquías existentes. Pero a fin de cuentas esta comunicación de estructuras establece un entorno controlado de gestión para cada uno de los componentes.

En este momento es de interés hacer una disquisición entre información y comunicación: Información será simplemente la transmisión de datos estructurada. Mientras que la comunicación se establece sobre el concepto de información sumándole todos los aspectos referentes a los intercambios medidos y pretendientes de buscar una reacción y por consiguiente un cambio en los receptores.

Es por esta razón que agregando a lo antes mencionado pueden surgir “desniveles organizacionales” favorecidos por los mismos cambios a los que se debe adaptar continuamente la organización. Tomando como ejemplo a una compañía de seguros, donde su ventas de pólizas se comercializan desde fuera de la organización por empresas que venden por cuenta y orden de ésta, es sumamente importante

mantener un nivel de comunicación estrecho y fluido ya que de no ser así cualquiera de los dos podrían tomar un nuevo rumbo sin notificar al otro, deteriorando la relación y atentando contra la gestión comercial de ambos.

Internamente sucederá lo mismo ya que el empleado miembro de la organización es un agente informativo de lo que acontece en el interior de la organización donde se desempeña habitualmente. Si éste no es parte del circuito de comunicación establecido es posible que llene los blancos de información con sus propios supuestos o deducciones que no siempre pueden favorecer a la empresa. Estos “rellenos” estarán influidos por la situación personal del sujeto, es decir, su situación laboral y salarial, su sentimiento de pertenencia al grupo o bien su relación directa con sus superiores. Cualquiera de estas, buena o no modificará el mensaje organizacional si no se previene mediante una prolija metodología de comunicación que establezca a cada miembro como un receptor de la comunicación y a su vez establecer los medios necesarios para recibir una respuesta o retroalimentación de la misma.

En el caso de la comunicación externa, que refiere a los aspectos de la compañía pero en este caso hacia afuera, es muy importante separar estratégicamente los tipos de comunicación en dos grupos principales: La que se considera como preventiva y la que busca la generación de una retroalimentación.

La mencionada en primer lugar se trabaja a través de emisiones de mensajes para buscar la generación de una conciencia sobre la “existencia” de la empresa y así identificando a todos los públicos a los que se dirige poder activar la segunda forma mencionada.

El segundo tipo de comunicación para ésta clasificación es una escucha activa. Se implementa a través de procesos de emisión y captura de información que permitirá a la organización recibir una “vuelta” sobre los mensajes que emitió en primer lugar. De este modo se utilizará una serie de rutinas para la obtención de estos datos, comentarios, imágenes, publicidades, investigaciones, entrevistas, artículos, etcétera que sirvan para componer una imagen clara de lo que los públicos expresan y perciben de la organización.

Cabe hacer una diferenciación dentro de las comunicaciones externas porque hasta el momento no se ha tocado puntualmente el caso de las comunicaciones comerciales, sean éstas de marca, producto, publicitarias u otras que estén directamente relacionadas con el giro comercial de la organización. Esta razón se debe a que Annie Bartoli, autora de “Comunicación y Organización”, no discrimina a éstas de las comunicaciones externas, sino que se dedica a fundamentar la importancia estratégica de la comunicación dentro de las organizaciones, en especial a través de una cuidadosa planificación. Igualmente, en la segunda parte de este trabajo se referenciará otro autor que a través de sus escritos en “Comunicaciones de

Marketing Integradas”, detallará la importancia que éste tipo de comunicación tiene sobre el plan global de comunicaciones de la empresa.

Siguiendo con el concepto de globalidad en la comunicaciones internas y externas, se plantea la necesidad de mantener una misma lógica en ambos ámbitos de manera de trabajar a la organización como una totalidad, denotando a la misma como un todo mayor que la suma de las partes que la componen, haciendo explícita referencia a las actividades de comunicación que se potencian al estar encuadradas en un plan que comprenda a todos los públicos, sus necesidades y expectativas.

Tácticamente aparece la necesidad de abarcar tanto la comunicación formal como la informal. La formal, es decir la planificada y estructurada dentro de las áreas involucradas dentro de la compañía. La informal, por otro lado, puede estar dividida en dos grupos: la previsible y hasta en algunos casos planeada para mejorar y soportar las emisiones formales. Y las informales espontáneas que surgen en diversos momentos de interrelación social.

A pesar de que hay algunas organizaciones que sólo funcionan con comunicación informal, se prueba que hay ciertos esquemas comunicacionales y de información que no pueden funcionar correctamente de esta manera ya que requerirá de comunicación formal para emitir información a empleados, accionistas, etcétera.

Lo opuesto ocurre con la comunicación formal. No se puede restringir toda la comunicación a lo formal porque se generaría un clima de desconfianza continua y una sensación de burocratización creciente.

Un balance adecuado de los dos modos ayudará a la empresa a optimizar la comunicación global, e incluso a optimizar el alcance del plan de comunicaciones. No hay que descartar los efectos adversos que se puedan generar como los rumores, las habladurías u otros, pero si la comunicación es estrecha y la información abundante éstas deformaciones se pueden reducir significativamente.

Como corolario de esta primera parte, es menester detallar ciertas características detalladas por Bartoli para abordar el concepto de organización comunicante:

- La organización debe ser *abierta* para comunicar.
- *Evolutiva* y en constante cambio para poder adaptarse a los cambios, superar los imprevistos y no caer en rutinas.
- La *flexibilidad* le permitirá balancear la comunicación formal y la informal.
- Una clara definición de los *finés* hará más simple mantener un hilo conductor de la información.
- Y *responsabilizante* para todos con el fin de buscar el poder artificial en la retención de información.

Como descripción de comunicación organizada se una diferenciación de las características fundamentales para su óptimo funcionamiento, por esto se entiende que la comunicación debe tener una *finalidad* por estar vinculada a objetivos explícitos o a un plan en conjunto. También debe ser *multidireccional* para abarcar a cada público moviéndose hacia todas las direcciones posibles. La correcta *instrumentación*, utilizando todas las herramientas posibles, así como los soportes, los dispositivos y los indicadores de gestión para realizar un completo seguimiento del plan. Esta debe ser continuamente *adaptada* para favorecer la integración constante de los sistemas de información que a su vez deben estar adaptados a la cultura reinante en el medio. Y por último, la *flexibilidad* para integrar lo informal y favorecer el sano ambiente que este tipo de comunicación crea.

## **Segunda Parte.**

A lo largo de esta segunda parte me dedicaré a detallar la importancia de las comunicaciones de gestión comercial, conocidas como comunicación de Marketing y a probar que no sólo no están alejadas de la comunicación organizativa propiamente dicha sino que muchas veces ambas están tan superpuestas que se torna difícil diferenciarlas. Sin embargo el punto a tratar principalmente estará orientado a mostrar este tipo de comunicación como una idea muy estructurada, planificada y eficaz de transmitir los mensajes de la organización a través de los productos y servicios que la empresa comercializa, o bien sus marcas, publicidad, acciones promocionales, etcétera.

Para iniciar el proceso de análisis de este tipo de comunicaciones, que suelen tener objetivos muy claros y puntuales, a diferencia de lo tratado en la primera parte que por ser de un carácter a más largo plazo y en una escala más abarcativa puede llegar a adolecer de una definición clara de objetivos o bien pueden diluirse en el plazo temporal en el que está emplazada la estrategia, es importante determinar el proceso de percepción que posee el receptor objetivo de la comunicación.

Las comunicaciones de marketing compiten a nivel del receptor con miles de otras similares que pugnan por formar parte de su escala de recordación. Es así como

que cada individuo se encuentra expuesto continuamente a un literal bombardeo de información, ofertas y situaciones, todas acompañadas con sonidos, colores, diversas presentaciones, etc. Pero todas tratan de lograr un cambio de conducta en el receptor y es por esto que la situación se torna en un bombardeo ya que es necesario repetir el mensaje para lograr un impacto en el público objetivo.

El *Target* o público objetivo de la comunicación de marketing recibirá la información y la procesará de acuerdo a un modelo mental que será influido por dos variables que cobran una importancia superlativa en ese momento: la pertinencia y fuerza de la señal emitida. Así, mediante la combinación de estas, se podrá acceder con el mensaje a la memoria efímera y luego mediante la repetición del mensaje y/o la repetición de consumo se llegará al estadio de la memoria duradera. Este proceso trabaja en tres etapas que abarcan lo expuesto, es decir una exposición a la información, la recepción de la misma y por último una respuesta cognitiva.

El proceso se complejiza aún más al ingresar a lo que se entiende como categorización de percepciones. Esto sucede ya que la mente debe almacenar de acuerdo a un proceso lógico que se propone como un esquema similar al ordenamiento de productos que se puede encontrar en un supermercado. Este proceso ayuda a generar categorías, jerarquías y a diferenciarlos por atributos, percibidos o sugeridos. Los percibidos serán los que por formulación propia, es decir, prueba del producto o servicio o referencias cercanas. Por otro lado, las sugeridas son las que se

crean por comentarios de allegados o bien por la comunicación de marketing realizada por la comunicación. No hay una receta que indique por cual de las dos se pasará primero y cuando se pasará de una a otra, pero por la investigaciones realizadas sobre ventas de productos de consumo masivo, especialmente alimentos, es mejor dar a degustar un producto para superponer ambos estadios en un solo momento y evitar correr el riesgo de competir contra cualquier otra sugerencia que se pueda hallar en el mercado.

Es aquí cuando el conocimiento del comprador o cliente objetivo, materializado a través de los mapas de contactos, sale al ruedo para que se pueda definir correctamente el mensaje a emitir. Se debe conocer dónde están ubicados (geográficamente), sus características vitales (edad, composición del grupo familiar, status socio económico, etc.), así como sus hábitos y sus necesidades, más efectivos serán los mensajes que se disparen hacia él.

El sistema se complejiza aún más cuando se persigue como fin, no sólo la recordación de una marca y el incentivo hacia el consumo de la misma sino que se busca un cambio actitudinal que para lograr la máxima instancia de un público objetivo que es la fidelización. Este es el proceso más complejo ya que en el camino hacia la fidelización, el candidato a ser fidelizado pasará a ser permeable a todas las comunicaciones que surjan de la empresa y probablemente se interesará por algunas que para otros pueden pasar desapercibidas. Aquí aparece el primer paso hacia la

unificación total de las comunicaciones corporativas, ya que llegado éste punto, donde aparece un sentimiento de identificación personal con la empresa todas las demás acciones ésta comienzan a tomar un significado más especial. Todas las acciones relacionadas con la responsabilidad para con la sociedad que lleva a cabo la organización.

Una característica fundamental de las comunicaciones integradas de Marketing es que sin una planificación estratégica previa, es muy probable que concluyan con un fracaso rotundo. Esto sucede dado el nivel de implicación que requieren de casi toda la organización y donde cada componente debe estar previamente evaluado y dotado de una función comunicacional específica. En muchos casos y más a medida que avanzan los tiempos con nuevas tendencias como la activación de estrategias de Marketing 1 a 1 (Don Peppers y Martha Rogers), se trabaja la comunicación a través de un conocimiento profundo del prospecto y donde el cierre del circuito debe estar dado por una fuerte contención desde la estructura corporativa.

Las estrategias de Marketing de Relaciones o Customer Relationship Management (CRM) se fundamentan en un gran soporte operacional de sistemas conformado por grandes bases de datos (Data Warehouses) en donde se almacena toda la información concerniente a los clientes o prospectos de la organización para luego trabajar estos datos a través de recursos informáticos llamados *queries*, que

funcionan como algoritmos que definen los patrones de búsqueda para localizar los datos necesarios de cada cliente o prospecto requerido para una comunicación específica. De esta manera se busca optimizar la relación con el cliente a un punto donde no se lo agreda con un bombardeo de información no requerida y se mantenga la relación estableciendo un mayor sentimiento de pertenencia. Estas estrategias van incluso hasta niveles poco ortodoxos como por ejemplo dar a conocer a un cliente que no está optimizando sus recursos y por ende ofrecer soluciones mejores y más convenientes para beneficio mutuo.

En los albores de la comercialización se hablaba desde el ámbito de la producción de *Caveat Emptor* (que el cliente se cuide solo), luego se pasó a *Cave Emptorum* (hay que cuidarse del cliente), sólo para evolucionar en un sistema de cuidado mutuo. En palabras del experto en negociación William Ury, se ha llegado a una relación “Gano-Ganas”, es decir a un punto donde ganan todos los participantes.

Esto es lo que trae a colación el trabajo de Lauterborn en relación a la obsolescencia del análisis de marketing basado en las cuatro “P”, por producto, precio, plaza y promoción, llevándolo a un concepto analógico pero más agiornado basado en el consumidor, la conveniencia (canales de distribución), los costes y la comunicación: las cuatro “C”. Pero manteniendo el enfoque crítico en los dos pilares de ésta estrategia de análisis, la comunicación y el consumidor.

### **Conclusión.**

A partir de lo expuesto en las dos partes que comprenden este trabajo, queda como cierre del presente que no es conveniente realizar una separación operativa de las comunicaciones que efectúa una organización puesto que se persigue un único fin, que puede tener matices diferenciales de acuerdo a su utilidad táctica pero al final de cuentas toda la comunicación apunta a favorecer el ciclo de vida de la organización, haciéndolo más largo y próspero. De la misma manera se considera la relación de todas las personas involucradas con la organización sea cual sea su relación contractual o de proximidad con la misma.

En el caso de la aparente separación de objetivos, no hay que dejar de lado el concepto de que la organización comunica. En todo momento, situación y lugar sin importar el nivel de formalidad de la comunicación o si hay un vocero o soporte designado a tal efecto.

En algunos casos tratar de generar una separación podría causar grandes pérdidas en cuanto a la imagen de la compañía ya que, sea por que tiene una estructura monolítica de marca (Coca Cola o IBM), de respaldo (Nescafé-Nestlé), o multimarca (Procter & Gamble), el cliente recibe información sobre el accionar de

las compañías de las cuales consume y podría sentirse traicionado en el caso de que esta no cumpla con las expectativas que promete a sus públicos.

Así es como Naomi Klein en su libro No Logo, presenta una grave denuncia sobre empresas que para proveer sus productos a precios más competitivos y de una manera más global, se aprovechan de las tendencias globalizadoras utilizando esquemas de producción basados en condiciones infrahumanas en países donde la mano de obra es de muy bajo costo y donde la legislación es lo suficientemente blanda como para permitir estos abusos. Estas situaciones generaron una conciencia en los públicos, creando una demanda por parte de los consumidores de conocer los procesos productivos, el tratamiento de los desechos, su relación con el medio ambiente natural y también con el entorno social y cultural.

Considerando todo esto como una idea de convergencia, una unidad comunicacional para una organización, se podrá generar planes de comunicación que serán más abarcativos a la vez que se ganará en autonomía y eficiencia.