

Gestión de la comunicación en organizaciones consolidadas

JESÚS TIMOTEO ÁLVAREZ
Universidad Complutense de Madrid

Es común en estos días la utilización de afirmaciones que definen una ruptura, un cambio de ciclo a gran escala en la evolución, al menos, de occidente. Expresiones como «el fin de la era de la razón», la «nueva edad media», «inteligencia emocional» o vivencias tan inmediatas y generalizadas como la reorganización de los poderes de la vida pública, los debates abiertos entre el ejecutivo, el legislativo y el judicial, la introducción de los medios de comunicación como factor distorsionador de los poderes clásicos, etc., manifiestan una clara y generalizada conciencia de que un ciclo histórico, probablemente, ha terminado y que estamos en el inicio de un nuevo periodo en el que todo puede ser y tal vez sea sometido, como mínimo, a revisión.

La utilización masiva y generalización de nuevos instrumentos de trabajo y desarrollo relacionados con la computación está permitiendo a los individuos enfocar su actividad más creativa y por tanto más intensa hacia lo prospectivo y el futuro. Las máquinas, capaces de conjugar un elevado número de variables y de simular, por tanto, realidades complejas, permiten crear, no sólo en simbología ideológica o matemática sino visualizándolas o virtualizándolas, situaciones y experiencias con un peso suficiente para ser concebidas como sinónimas a las realmente vividas. Tal vez estos hechos muestren que el cambio de ciclo de referencia sea mucho mayor de lo concebible y que el hablar del fin de la era de la razón, por ejemplo, implica el fin del larguísimo ciclo caracterizado por el aristotelismo, por la lógica, por la frialdad frente a los sentimientos, por la superioridad de lo racionalmente previsible sobre los sueños. Tal vez el nuevo e inevitable ciclo suponga una recuperación del pensamiento platónico, la capacidad de los humanos de salir, por fin, de la cueva y de la intelección y seguimiento de las sombras para enfrentarnos a realidades hasta ahora no concebibles donde no permanezcan estables ni siquiera las referencias marco de espacio o tiempo, por ejemplo.

R. Penrose en *Las sombras de la mente. Hacia una comprensión científica de la consciencia*, sitúa la escena de los comentarios en una cueva donde se en-

cuentra con su hija Jessica y en la que las referencias de las sombras platónicas son explícitas. La niña marca, sin embargo, la diferencia:

«¿Piensas que sería posible que nosotros hiciéramos un descubrimiento científico real mientras estábamos atrapados aquí en la cueva? Imagina que hubiésemos hecho un gran descubrimiento sobre el mundo externo y que estuviésemos aquí en una de tus grandes conferencias, tratando de convencer a todos los demás de que teníamos razón. Por supuesto, todas las demás personas... tendrían que haber crecido también aquí en la cueva, pues de otra forma estaríamos haciendo trampa. ¡Pero no hay problema en que ellos creciesen también en la cueva porque tú tendrías montones y montones de bonitas plantas y todos podríamos vivir de ellas!. Esta vez, el padre de Jessica se asustó visiblemente...»

La niña supone como normal la capacidad de su padre para crear, en un mundo de sombras, realidades externas al mismo de las que «todos» podrían alimentarse. Es natural que el padre se asuste.

LA COMUNICACIÓN CONVERTIDA EN INSTRUMENTO BÁSICO DE DECISIÓN Y ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

Todo el proceso se ha producido a bastante velocidad cabalgando sobre los ochenta. Es resultado, naturalmente, del desarrollo propio de las décadas anteriores que trajo como consecuencia, entre otros muchos factores, la desreglamentación, el individualismo, lo global y lo local, la expansión tecnológica en torno al hipersector de la información y la comunicación, etc.

Las organizaciones de cualquier tipo fueron viviendo esa rápida transformación desde dos perspectivas complementarias: la intromisión cada vez mayor del usuario y sus intereses en la estrategia y definición propia de la misma organización, por una parte; la influencia de los modos de hacer de organizaciones de carácter privado sobre las públicas bajo la necesidad y conceptos de rentabilidad, ahorro, eficacia, en segundo lugar. Un partido político, por ejemplo, organización creada para llegar y mantenerse en el poder, tuvo que estructurarse definitivamente para captar votos y fidelizar votantes, puesto que en ellos está la fuente y justificación de dicho poder. Como esos objetivos marketinianos y finalistas podían alcanzarse con la utilización de instrumentos de venta y marketing de productos comerciales, los partidos, a lo largo de los ochenta, se inundaron de deudas y de problemas de financiación para pagar tales instrumentos y primaron a los «vendedores-compradores» de votos, olvidándose del medio y largo plazo, de la ética y de todo lo adyacente.

En esa misma línea, organizaciones consolidadas —las Universidades públicas, por ejemplo— tuvieron que volcarse en la justificación de su quehacer, en el logro de «prestigio social». Este prestigio no era aún en España y a finales

de ochenta necesario para atraer «clientela» o estudiantes —si lo es en los Estados Unidos—, pero es imprescindible en la ocupación de espacio en los ámbitos de la administración —más presupuestos—, para lograr apoyos externos de las actividades universitarias —ingresos y contratos con otras entidades privadas o públicas—, para mejorar el prestigio y salidas profesionales de sus titulados en el mercado de trabajo, para optimizar las aportaciones de sus profesores o investigadores de la vida científica nacional e internacional, etc.

En síntesis, pues, la mayoría de las organizaciones, especialmente las dedicadas a servicios, atención a usuarios, relación con multitudes, oferta de bienes o productos de interés general (es decir, todas en la práctica) se han reestructurado como organizaciones «de venta», oferta de intangibles, ideas o servicios, opinión y mercado de votos o servicios. Son organizaciones finalistas, obligadas a atender con estrategias por objetivos a usuarios/votantes, cooperantes/personal interno, administraciones públicas, donantes/financiadores, todo tipo de grupos socialmente activos. Su prestigio, la opinión que el entorno social tenga de ellas, de sus actividades o funciones determina de modo decisivo:

- su peso dentro del organigrama del sector al que pertenecen y por ello su mayor o menor importancia a la hora del reparto de presupuestos, de la toma de decisiones, de poder, en definitiva
- el apoyo en dinero o en prestaciones que desde ese entorno social y de modo voluntario reciban
- las perspectivas objetivas de desarrollo y carrera de quienes la forma
- la atención, positiva o negativa, que reciben de la opinión pública y de los medios de comunicación
- la importancia o futuro de la organización o entidad

Este decisivo factor que venimos definiendo como prestigio no es casual ni se adquiere en una subasta sino es resultado de una vieja fórmula aplicada a productos:

$$V_f = V_u + V_i$$

(El valor final de un producto o servicio cualquiera es igual a su valor de uso, su utilidad para usuarios, consumidores, financiadores y gestores, más su valor de imagen, el sentido, peso público, expectativas para agentes, gestores, financiadores, usuarios y consumidores).

En una organización, por tanto, el factor «prestigio» se consigue con la suma de actuaciones de la organización en dos niveles complementarios: un nivel de producción, funcionamiento, cobertura de la demanda de los usuarios en bienes y servicios ; un segundo nivel de intangibles que tiene que ver con las atenciones, la aceptación, el escuchar, el integrar, las relaciones personales, etc.

La fórmula es aplicable, en cuanto sumado de variables, a todos los servicios y productos imaginables, con diferencias según cada caso. En los bienes de

consumo parece lógico que el peso de la variable utilidad sea superior al de la variable imagen, aunque no haya de exagerar, pues en la compra de un vehículo, a igualdad entre ofertas, el peso de la marca juega un papel decisivo. En los servicios, sanitarios o educativos, por ejemplo, sin desdeñar y siendo imprescindible la variable utilidad, la importancia de la variable imagen es muy alta.

La conclusión de esta especie de silogismo complejo desarrollado hasta ahora es evidente. Las organizaciones han incorporado, en el corazón mismo de la toma de decisiones, el factor comunicación como factor estratégico. Así, las RELACIONES (externas, institucionales, con los medios de comunicación, etc.) O COMUNICACIÓN (interna, externa, institucional, etc) se han integrado en las cúpulas y centros de decisión de la casi totalidad de organizaciones y entidades públicas y privadas.

En paralelo con la fórmula arriba recogida, el organigrama de los equipos de Presidencia de muchísimas instituciones y empresas se ha afianzado en torno a cuatro grandes direcciones:

- de estrategia y planificación
- de coordinación, gestión y control
- de finanzas
- de comunicación

Las dos primeras establecen, respecto a los usuarios/consumidores y a la competencia, los niveles de exigencia y competitividad que mercados avanzados necesitan y demandan, hasta el punto de que, si estos niveles operativos no fuesen capaces, el mercado despreciaría su oferta y la expulsaría del mismo con bastante rapidez. En estos estadios, el equilibrio entre las diferentes marcas, ofertas o tipos de servicio, está muy equilibrada: la oferta, por ejemplo, de productos de consumo —gasolinas— o de servicios masivos —educación, sanidad— entre los diferentes ofertantes que compiten por los respectivos públicos es muy similar. El nicho, la especificidad y las ventajas competitivas se establecen en los segundos niveles, el de las finanzas y el de comunicación, y es aquí, por tanto, donde se juega la actitud, la decisión y la voluntad de usuarios, consumidores y votantes. Y así, sin menosprecio de los sistemas de producción y gestión, los INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS que marcan la diferencia entre las organizaciones competidoras o que definen el peso y poder de estas mismas organizaciones son las FINANZAS y la COMUNICACIÓN.

MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

La instrumentación concreta de los principios generales expuestos en el anterior apartado varían notablemente dependiendo de cada sector de actividad y

casi de cada caso, según sean las relaciones específicas y la mayor o menor dependencia de cada organización respecto de los agentes de interés para ella: administración, proveedores, red de distribución y ventas, usuarios consumidores, cooperantes o agentes, tipo de servicios o productos, etc. De ahí la abundancia de denominaciones con las que se define esta actividad relacionada con la comunicación: los departamentos correspondientes se nombran como «de relaciones externas», «de relaciones institucionales», «dirección de comunicación», «de relaciones con los medios», «gabinete de comunicación», «departamento de prensa», etc., con todas las combinaciones posibles entre los enunciados aquí recogidos.

A pesar de la enorme dispersión y de la rapidez con que este nuevo factor comunicación se ha afianzado en los centro neurálgicos de las organizaciones, podemos encontrar cuatro modelos bastante definidos, reproducibles con modalidades específicas casi hasta el infinito. Son: el introductorio u ocasional; el burocratizado; el de transformación o crisis; el proyectivo.

Modelo introductorio u ocasional

- Responde a una cultura empresarial u organizacional en la que, por las razones que sean, aún no ha hecho falta recurrir a la comunicación y que, sin embargo son conscientes de la importancia estratégica, de la moda que incluye la comunicación como elemento empresarial. También es adecuado para organizaciones que temen o no quieren imagen pública ni necesitan de actitudes positivas en los agentes que sobre ellas deciden.
- Es propio de organizaciones pequeñas o con una dirección estabilizada o con mercados muy tranquilos donde no han tenido lugar alteraciones importantes en mucho tiempo.
- La solución suele ser un «hombre para todo», un antiguo periodista o profesional del marketing que se responsabiliza él solo de todas las potenciales actividades de comunicación, aunque la mayor parte de su tiempo suele dedicarse a las relaciones con los medios y, en menor medida, a la planificación y control de pequeñas campañas de publicidad.

Modelo burocratizado

- Responde a organizaciones enfocadas al antiguo marketing de productos o servicios, en las que toda la estructura corporativa estaba concebida como fundamentalmente de apoyo a ventas y que, por ello, han establecido desde hace tiempo servicios de comunicación como soporte y complemento. Es el caso de partidos políticos consolidados o de organizaciones que, por ejemplo, venden en España productos fabricados total o

parcialmente fuera (casos de empresas de hardware, farmacéuticas, de bebidas, etc.).

- Cuenta con departamentos estables, jerarquizados, con funciones diversificadas aunque normalmente dependientes de la dirección de marketing o directamente de presidencia.
- Sus funciones están muy marcadas por los esquemas clásicos del marketing, con algunas incorporaciones. Suelen atender:
 - estudios e investigaciones de mercado, sondeos, etc.
 - producción y gestión de materiales de comunicación para publicidad, comunicación corporativa, etc.
 - relaciones con todo tipo de agentes, especialmente agencias y medios de comunicación.
 - informes para venta interna de la actividad, a presidencia y a otros departamentos
 - control de costes y de presupuestos asignados
- Sus decisiones están muy supeditadas a marketing, sobre todo, pero también a los demás departamentos o negocios.

Modelo de transformación o crisis

- Responde a organizaciones que atraviesan situaciones de crisis y están obligadas a ser operativas y eficaces aún con riesgo de equivocarse. Son, por ello, extraordinariamente útiles a corto plazo aunque suelen olvidar el medio y largo plazo, sometidas como están a salir airoas de la situación de dificultad.
- Su organigrama es de «gabinete de ideas» (think tank), constituido por un número muy reducido de personas, capitaneadas por un líder o jefe muy definido y, si es posible, carismático, que operan contando con información muy actualizada y tomando decisiones estratégicas muy rápidas.
- Sus funciones no están definidas a priori. Vienen marcadas por la situación de transformación o crisis impone y puede variar, por tanto, con relativa agilidad. En cambio, los objetivos a lograr están muy definidos y claros y a ellos se supedita una estrategia cambiante según los datos y análisis que en cada momento vayan entrando.
- El proceso es el propio de los «gabinetes de ideas»:
 - captación y análisis de la situación a partir de informes de especialistas muy actualizados y reiterados
 - determinación de estrategias por objetivos
 - actuación inmediata según estrategia
 - evaluación permanente de resultados y retroalimentación del proceso

Modelo proyectivo

- Son propias de organizaciones nuevas o con un importante grado de crecimiento y expansión. Están, por eso, abiertas hacia el futuro y proyectadas hacia adelante.
- En su organigrama predomina la necesidad de ocupar espacios nuevos, según corresponde a entidades jóvenes o de penetración nueva en el mercado. Está constituido el equipo por un grupo muy reducido de personas multifacéticas, capaces de pensar y actuar casi simultáneamente.
- Sus funciones están definidas:
 - por unos objetivos y una estrategia fija, estable, a medio plazo
 - por una capacidad de adecuación de todas las oportunidades de esa estrategia y objetivos
 - por una constante innovación de acciones, hasta encontrar las que consigan primero y mejor los objetivos
 - por cambios radicales de objetivos y estrategia si en un tiempo prudencial no se ven resultados

ELEMENTOS COMUNES DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE DECISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los responsables de Comunicación, bajo cualquiera de sus nombres y cualquiera de sus modelos, se mueven en una situación compleja. Por nuevos, están obligados a demostrar permanentemente que su actividad tiene sentido tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. Ante los contables, ante los gestores, ante los directores de negocios o secciones cuya rentabilidad es palpable, por vender bienes o servicios intangibles, ante los financieros incluso, el papel de los responsables de comunicación no es fácil. Más les vale tener directores máximos de la entidad que hayan comprendido el sentido real del discurso que aquí hemos pretendido desarrollar.

Es este ambiente hostil se ven obligados a un elevadísimo grado de competitividad y de eficacia, muy por encima de otras actividades y funciones dentro de la misma compañía o institución. Se producen así, elementos de innovación constantemente renovados, que se hacen rápidamente comunes a todo el sector. Al día de hoy, los más notables de estos elementos son los siguientes:

1. La segmentación del mercado de usuarios/audiencias cada vez más detallada, según las tendencias del marketing «one to one». El predominio de una poderosa corriente individualizadora de gustos y decisiones ha forzado, desde hace algunos años, las estrategias de venta, arrastrándolas hacia una segmentación cada vez mayor de mercados.

2. La permanente investigación y seguimiento de tendencias. Como consecuencia de la globalización y de la capacidad de transferencias de formas y hábitos entre los diversos sectores económicos, culturales y sociales, es necesario llevar a cabo un seguimiento constante de las transformaciones —no importa si son de forma únicamente o de estilo o de apariencias— que ininterrumpidamente alteran y movilizan los segmentos de usuarios y de público objetivo de la comunicación.
3. La reducción de costes de la comunicación. La comunicación es un instrumento de toma de decisiones, de apoyo a los objetivos de una organización, pero no genera, en las organizaciones, ingresos directos. Por eso, sus costes serán siempre vistos como superfluos. Además, la segmentación creciente y la consecuentemente diversidad en las acciones a desarrollar, así como los costes añadidos por otro factor como el de la investigación, también considerado frecuentemente como innecesario, complican aún más la cuestión. En esa situación, el mayor problema, casi, de los gestores de la comunicación en una organización está en como actuar a coste cero, cómo demostrar más eficacia y utilidad que nadie con presupuestos escasos, cerrados a principios de años, y vistos por buena parte de la gente, dentro, como injustificables.
4. El control y la medición de la eficacia o las relaciones coste/eficacia. En gestión de comunicación son mucho más importantes la estructura, el orden, el sentido común, la sistemática y la constancia que las grandes ideas rompedoras (estas últimas suelen interesar más a los creativos de agencias cuando piensan en premios que a los usuarios o perceptores «comunes» de servicios habituales). En esa situación, demostrar cuantitativamente, de modo indudable el rastro que la actividad de comunicación va dejando dentro y fuera de la organización es extremadamente complicado.

A todos esos citados factores y a otros, que, con toda seguridad, van naciendo día a día, dedican incontables esfuerzos los responsables de llevar adelante una actividad nueva, vertiginosa y por ello apasionante para quienes aman el riesgo y el caminar sobre las fronteras.

Los años que vienen terminarán por definir esta actividad. De lo que no podemos ya dudar es de que será una de las líneas fundamentales y definitorias del próximo siglo, de la sociedad posindustrial o tecnocrática o sociedad de la información y la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- CASTELL, M., *La ciudad informacional*, Madrid, Alianza, 1995.
CURRIE, W., *Management strategies*, Londres, Pitman Publ., 1995.
GRANDE, I., *Marketing estratégico de la tercera edad*, Madrid, ESIC, 1994.

- LEON, J. L., *Los efectos de la publicidad*, Barcelona, Ariel Com, 1996.
- LUQUE, T., *Marketing político*, Barcelona, Ariel Eco, 1996.
- MUÑOZ ALONSO, A., ROSPIR, J. L., *Comunicación política*, Madrid, Universitas, 1995.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A., *Integración de la identidad de la imagen de empresa*, Madrid, ESIC, 1995.
- TIMOTEO, J., *Historia y modelos de la comunicación en el siglo XX*, Barcelona, Ariel Com, 1992.