

El impacto de la crisis en los vínculos de las empresas con sus públicos.

El impacto de la crisis actual tiene un alcance que hoy es difícil de dimensionar para todas las empresas más allá de su escala y actividad comercial. Todos los procesos que intervienen en la actividad productiva están heridos y en muchos casos con un pronóstico desalentador.

El desenlace, sin precedentes, que ha tenido la crisis en nuestro país y especialmente en nuestra provincia ha quebrado la lógica cotidiana de los procesos productivos. El escenario futuro es tan incierto que la reconstrucción de la actividad, en sus diferentes instancias, todavía es difícil de imaginar y visualizar.

El más acuciante de estos procesos, protagonista de los titulares de todos los medios a diario, con el que lidiamos a cada momento es el aspecto económico – financiero. La terrible recesión de los últimos años, el dólar, la inflación, la diversidad de bonos, las tarjetas, las transferencias, lo que está afuera y dentro del “corralito” son algunos de los factores críticos de este panorama.

Pero la vida productiva de una empresa tiene otros procesos tan importantes como este último y en una situación similar de gravedad.

Uno de estos aspectos es la comunicación. El proceso básico que permite la interacción entre las empresas y sus públicos. La comunicación es el eje que permite vincular la actividad productiva de una empresa o comercio (su producto o servicio) con las demandas de la comunidad.

Generalmente se interpreta a la comunicación como avisos en medios masivos. Los medios son canales, soportes de difusión; representan una de las etapas algo mucho más complejo.

Este concepto, centrado exclusivamente en los medios, muchas veces lleva a perder de vista lo que significa atender a la comunicación en la empresa. Justamente en una situación como la que estamos viviendo, generalmente es uno de los primeros procesos que se abandona.

De todas maneras es imposible dejar de comunicar, más allá de la presencia o ausencia de avisos en los medios. Una empresa o comercio está comunicando a través de carteles que tiene en su mostrador, está comunicando a través de los rostros de su personal, está comunicando a través de su participación gremial en la defensa sus intereses, está comunicando en el porcentaje de bonos que acepta, está comunicando cuando tiene las luces prendidas o cuando las tiene apagadas. Estas y muchas otras acciones simples y cotidianas “algo están diciendo” de la empresa. Y esto es comunicación. No solamente aquello pensado, diseñado y elaborado para ser emitido por un medio. Por eso, señalaba anteriormente que la comunicación es un proceso básico que permite la interacción: la empresa emite mensajes que el público interpreta y actúa en consecuencia.

Por eso, circunstancialmente, una empresa puede abandonar la presencia en algún medio; pero no puede abandonar el proceso de su comunicación. Esto significaría abandonar la interacción, lo cual puede llevar a que la otra parte de esta interacción, su comprador o su cliente, lo abandone. El vínculo que une a la empresa con sus públicos va perdiendo sentido, porque la interacción se va desgastando.

Pensando en estos aspectos de la comunicación cotidiana en una empresa o comercio fue como se me ocurrió esta metáfora que da título a esta nota: la “organización contracturada”. Tomo prestada una figura que corresponde más al discurso médico que a modelos de comunicación o de marketing.

El sentido de “contractura” es el mismo que imagino cuando pienso en un cuerpo humano en estas condiciones. Un cuerpo se contractura cuando sus músculos, por distintos motivos, se van poniendo rígidos, van perdiendo fluidez en sus movimientos. En este estado es más difícil moverse, alcanzar un ritmo, reaccionar a determinados estímulos y responder a los distintos procesos cotidianos en estas condiciones. La imposibilidad de manejar con fluidez parte de la estructura física del cuerpo, genera una sensación de impotencia.

Para salir de esta situación es necesario un proceso. De la rigidez a la fluidez hay una transformación de estados que se puede desarrollar moviendo la estructura con un ritmo, respetando los tiempos en sus relaciones y estados. La planificación de actividades, la dedicación en los ejercicios de rutina y la paciencia necesaria para "tolerar" la ansiedad que este proceso genera, serán factores claves para volver a darle al cuerpo una conexión fluida con el entorno.

Uno de los primeros síntomas que aparece en este estado es el dolor de los músculos que trabajan exigidos. Reconocer la situación de rigidez implica integrar el dolor. Este síntoma es un señal que muestra a los recursos de la estructura y a las condiciones del entorno fuera de sintonía.

Ahora bien ¿qué relaciones tienen estos conceptos con respecto a la vida cotidiana de las empresas?

La organización, más allá de su escala o actividad, es una estructura productiva que tiene existencia a partir de sus relaciones con el entorno. No alcanza con que la estructura desarrolle bien su trabajo, si nadie elige su propuesta. Todo proceso productivo pierde sentido si nadie elige su trabajo. Una empresa puede desarrollar un producto excelente, pero si nadie lo elige, esa estructura se muere. La empresa necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a determinadas exigencias.

Por eso señalaban anteriormente que la empresa no puede abandonar su proceso de comunicación. Esto le permite mantener los recursos de su estructura y las exigencias del entorno en un marco de sintonía, sin llegar al dolor de la contractura o al aislamiento.

Ahora bien, la comunicación no es un monólogo. Toda interacción comienza con una propuesta (producto o servicio) a partir de la cual comienzan a relacionarse con el entorno. La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público destinatario, el resultado de un proceso interno.

Para desarrollar este proceso de construir y mantener un vínculo, el ofrecimiento que la organización realiza debe contemplar las necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios. Esta consideración le da el sentido de "acción común" a la relación entre la organización y su público; lo cual permite que la estructura productiva mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno.

Si la organización ignora este proceso de interacción en la definición y actualización de la propuesta, puede quedar atrapada en su propio punto de vista del proceso productivo. Esto significa que la empresa puede desarrollar y mantener una propuesta que no tenga ninguna correspondencia con los intereses de su público.

La propuesta es "la razón de ser" del vínculo y lo que le da sentido a su existencia. Y aunque esto parezca una obviedad, es una de las primeras señales que aparece en una organización cuando comienza a perder fluidez en sus relaciones. Lo que une a la empresa con su público se vacía de sentido. La propuesta pierde valor. La "razón de ser" del vínculo entra en crisis.

En este marco la figura de una "organización contracturada" representa a un sistema que se va rigidizando, al que le resulta difícil redefinir su propuesta, responder al entorno y manejar con fluidez sus vínculos.

Los músculos de una organización son los procesos técnicos y las habilidades adquiridas a lo largo del tiempo, que transforman los insumos básicos en propuestas atractivas. Cuando estos músculos se contracturan, los valores, ideas y mecanismos se estancan perdiendo su relación con el medio. Así la organización termina encerrándose en sus propios paradigmas; la estructura productiva se detiene.

Al principio señalaba que la situación de crisis ha herido estos procesos. La comunicación también está afectada y esto afecta la interacción cotidiana, no sólo con clientes sino también con

todos los otros públicos con los que una empresa o comercio está vinculada (colegas, instituciones, gobierno, etc).

Para salir de la situación de crisis, no alcanza con comunicación. Sería una visión muy simplista e ingenua.

La comunicación permite salir de la contractura, del aislamiento. Interactuar posibilita mirar, escuchar y hablar con clientes, con colegas, con instituciones para comenzar a darle forma a algo que hoy parece muy lejano y difícil: la reconstrucción de la actividad productiva. Y esto es comunicación.

© 2002 Marcelo Manucci