

## El Capital Humano, Comunicación y Cultura

En este capítulo vamos a centrarnos definitivamente sobre la persona como auténtico protagonista de cualquier tipo de estructura y muy especialmente de las **estructuras virtuales**, ya que su novedosidad requiere de las personas para que los cambios puedan llevarse a cabo con éxito, porque no olvidemos que cualquier cambio al final repercute sobre las mismas en su cuádruple vertiente: como **cliente**, como **proveedor**, como **empleado** y como **directivo**.

Estudiaremos dentro del concepto del directivo virtual el concepto de liderazgo y el de *empowerment*, como herramientas fundamentales para gestionar al nuevo tipo de empleado

Comenzaremos por lo tanto con un apartado en el que estudiaremos los diferentes tipos de personas en el nuevo concepto de empresa que estamos estudiando en este libro, la **empresa virtual**, fruto de la necesidad de trabajar en un nuevo tipo de entorno, permanentemente cambiante y por lo tanto con la necesidad de adaptarse continuamente y además entendida como un **sistema** abierto, donde tienen cabida los cuatro componentes del **capital** humano, en su sentido más amplio, comenzando por los **empleados** y los **directivos**, a los que acompañarán los **clientes** y los **proveedores**.

El primer apartado, por tanto, lo dividiremos en tres subapartados donde estudiaremos el nuevo concepto del **empleado**, el nuevo concepto del **directivo** al que podemos denominar **directivo virtual**, para terminar con el papel que juegan los **clientes** y los **proveedores**, dentro del nuevo modelo estructural.

Continuaremos el capítulo con un segundo apartado dedicado a la herramienta de gestión moderna que entendemos como fundamental, al considerar al **personal** como el auténtico **capital diferenciador** de la empresa, la **comunicación**, herramienta única en la actualidad para conseguir la auténtica involucración y sintonía de los diferentes componentes que constituyen el sistema abierto que es en la actualidad la empresa.

Dentro de este apartado dedicado a la comunicación estudiaremos los **conceptos fundamentales** y sus **diferentes tipos** para luego entrar en su aplicabilidad directa dentro del “puesto de trabajo virtual”, a continuación estudiaremos los diferentes componentes de la **comunicación interna** y como se realiza un **programa** para terminar con su integración en un proyecto en particular, como herramienta básica de involucración.

El último apartado lo vamos a dedicar a uno de los temas más difíciles o complicados de la **empresa virtual** que es el **aspecto cultural**, ¿cómo conseguir una **identidad cultural**?, ya que si uno de los principios para conseguir una cultura en la empresa es la involucración, la presencia y la permanencia, el gran reto en la **empresa virtual** se centrará en conseguir la indentidad cultural de todos los componentes, teniendo en cuenta que, si bien la involucración en el proyecto empresarial es un principio de la

**empresa virtual**, no lo son las otras dos condiciones, es decir, la presencia y la permanencia.

## 7.1.- Los diferentes tipos de persona en el nuevo concepto de empresa.

En el primer capítulo de este libro, dedicado a *los nuevos entornos empresariales y la globalización de la economía*, en el apartado 1.6 hablamos del cambio que se ha producido en el **Capital Humano** de las empresas, al que calificábamos de más maduro, más preparado y con deseos de involucración y pertenencia y en los apartados 1.3 dedicado al *entorno comercial* y 1.4 dedicado al *entorno de servicio* nos referíamos a los clientes también más maduros y con mayor nivel de preparación y con unas exigencias de servicio que sólo podrán cumplirse si todos los componentes y por lo tanto también los proveedores están perfectamente involucrados en el proyecto común que tiene que significar la empresa.

En los próximos apartados comenzaremos estudiando los dos componentes internos de la empresa, es decir los empleados y los directivos para luego entrar en el papel que juegan los clientes y proveedores en este modelo estructural.

Cuando hablamos de componentes internos de la empresa tenemos que considerarlo dentro del concepto de **empresa virtual**, es decir, personal involucrado en el proyecto y por lo tanto que realiza algún tipo de actividad en el proceso de la cadena de valor hacia el cliente, pero que puede pertenecer a cualquiera de las empresas que componen la **estructura virtual**, así, si analizamos la **estructura COSMOS**, no sólo nos referimos al personal que realiza las *funciones básicas*, sino también al que realiza las *funciones críticas* (producción, ventas y logística) y a los que realizan las *funciones necesarias*, tanto si están encuadrados dentro de una empresa consultora o de trabajo temporal, como si están actuando como *freelances*.

Dentro de los próximos apartados vamos a analizar además de las competencias, los *roles* y las formas de vida que tienen que estar dispuestos a aceptar, dependiendo cuál es la forma en la que están trabajando, si tienen una relación laboral con la empresa y por lo tanto pertenecen al *core* de la misma o si están trabajando de forma independiente.

En el caso de los directivos, nos centraremos en el concepto al que ya nos hemos referido de **directivo virtual**, del que vamos también a analizar sus características y competencias, parándonos en una reflexión sobre los dos conceptos que entendemos de una gran relevancia en la actualidad, el concepto de **liderazgo** que tiene que ser parte integral del directivo y el de **empowerment**, fundamental para poder extraer el máximo provecho y rendimiento de sus colaboradores, después de lo que estudiaremos sus áreas de conocimiento y su forma de vida, continuando con la comparación entre los **directivo tradicional** y el **directivo virtual**.

Terminaremos el subapartado dedicado al **directivo virtual** con el estudio de dos nuevas figuras que han aparecido para ayudarle a cubrir sus lagunas, el **coach** y el **advisor** y con el estudio del nuevo concepto de **consejero independiente** y **profesional** y el papel del **consejo de administración** y del **accionista**.

En el tercer subapartado vamos a analizar el papel que los **clientes** y los **proveedores** juegan dentro de este tipo de estructuras y analizaremos al cliente en su triple vertiente, la de eje alrededor del cual tiene que girar el proyecto empresarial, la de fuente de información para obtener aquella que permita construir un proyecto coherente y la de parte integrante de la propia cadena de valor o de producción, para lo que entraremos en el concepto de autoservicio.

### **7.1.1.- El nuevo concepto de empleado.**

En las empresas tradicionales, el nivel de conocimiento y de formación se ha entendido directamente relacionado con la posición jerárquica y esto se ha extrapolado incluso a la inteligencia, de aquí, que a los trabajadores en los modelos tradicionales no se les permitía pensar ni opinar, sino que se le exigía únicamente que realizase su trabajo según se le ordenaba, considerando cualquier opinión como un desacato o una especie de rebelión.

Este modelo del que se incluye un esquema en la figura 7.1 ha tenido como mayor error, el desprecio por el conocimiento que existe en todas las personas y muy especialmente por el conocimiento que sobre un tema especial tienen los que están trabajando directamente en el mismo, es decir que los trabajadores que están realizando un determinado trabajo son los que más saben del mismo.

Este tremendo error, ha sido quizás propiciado en el mundo occidental por el tipo de trabajo que tradicionalmente tenían que realizar los trabajadores, ante la ausencia de tecnología, en muchos casos se trataba de un trabajo mecánico y repetitivo y debido a ello, generalmente desconsiderado por los ejecutivos y los investigadores, quienes realizaban sus estudios y tomaban sus decisiones en los laboratorios y en los despachos, sin tener en cuenta las opiniones de quienes iban a ser responsables de la ejecución, es decir de los trabajadores.

Ejemplos de los perjuicios que han tenido lugar y de los errores que se han cometido por desprecio a ese conocimiento latente en las empresas podemos encontrar múltiples, pero recuerdo especialmente uno que viví en mi experiencia personal, cuando el diseño de un *Hand Held Computer*, en una compañía en la que trabajé, se realizó, como era considerado normal, en el laboratorio y el resultado fue un equipo con unas prestaciones técnicas y funcionales excelentes, pero que no se podía utilizar porque las teclas del teclado eran pequeñas y cuando el operario quería apretar una tecla, difícilmente lo conseguía porque el tamaño de su dedo le hacía que apretara varias a la vez, siendo aún más grave cuando hacía frío y el operario utilizaba guantes.

El proyecto se concibió para proveer a los despachadores de gasolina en las gasolineras de un terminal que le permitiera realizar las operaciones de cobro y la edición de tickets de forma automática y como he comentado técnica y funcionalmente el terminal fué desarrollado impecablemente, pero no se consideraron aspectos, que hablando con los que iban a utilizar el producto en su trabajo diario, se hubieran resuelto con éxito y hubieran evitado el fracaso después de un desarrollo en el que se emplearon muchos recursos que al final no valieron para nada porque el terminal no pudo utilizarse y su rediseño implicaba unos costes que le hacían inviable, razón por la que el proyecto acabó abandonándose.

Casos como este podríamos presentar muchos y todos debidos al planteamiento que hemos realizado de partida cuando hemos comentado que en las empresas tradicionales se ha considerado que la inteligencia estaba directamente relacionada con la posición jerárquica como presentamos en la figura 7.1

## INTELIGENCIA COMO FUNCIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA TRADICIONAL

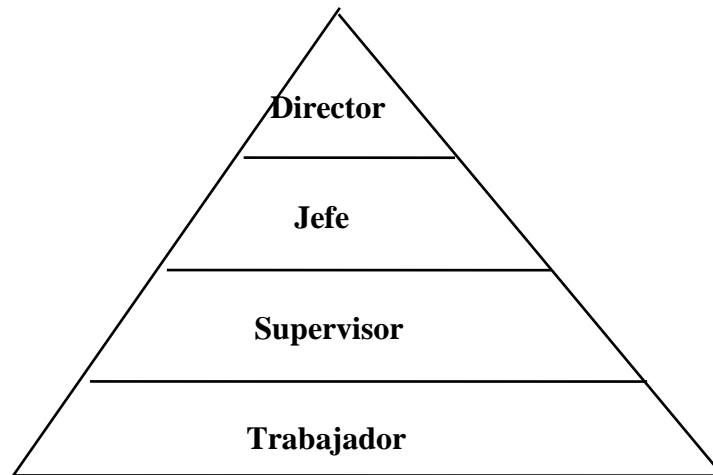


FIGURA 7.1

En el mundo oriental el planteamiento tradicional ha sido diferente y así en la concepción *Kaizen* de la empresa, se plantea que la mejora global de la misma pasa por la mejora continua en todos los puestos de trabajo y además considera la importancia de la línea, el *gemba*, como fundamental en la satisfacción al cliente y concede la importancia a todos los puestos de trabajo en su justa medida, concibiendo un tipo de organización que en la actualidad está siendo copiada en los modelos occidentales, organización de *pirámide invertida*, como se representa en la figura 7.2.

## ORGANIZACIÓN KAIZEN



FIGURA 7.2

En la actualidad, los puestos de trabajo mecánicos y repetitivos están siendo realizados por máquinas o *robots*, es decir que la tecnología ha reemplazado al trabajador en esos puestos y en los que actualmente realiza, es necesaria la utilización

del conocimiento y de las habilidades intelectuales, por lo que si hasta ahora podía aportar mucho, ahora puede aportar todavía más.

Una de las figuras que ha reconocido esto y ha utilizado el conocimiento de los trabajadores de forma intensiva ha sido López de Arriortúa y los resultados que ha obtenido, creo que no son cuestionables, su concepto del “señor trabajador” y su idea de satisfacción al cliente han dado unos resultados incuestionables en las empresas en las que ha actuado.

El planteamiento de base de López de Arriortúa es que *lo único importante es el cliente y para satisfacerle, la herramienta son los trabajadores, asegurando que la empresa que no se dé cuenta de eso saldrá a patadas del mercado.*

Jorge Álvarez, colaborador de López de Arriortúa, utilizando como ejemplo a la industria española, asegura que *aun aceptando que la industria española es buena, es muy mejorable, pues mientras en Japón una de cada doscientas operaciones añaden valor, en España sólo una de cada cinco mil.*

En la actualidad, cada vez más se está hablando de conocimientos y competencias y así va configurándose un tipo de trabajador que tiene que realizar su actividad en el nuevo entorno que estamos considerando, es decir un entorno global y competitivo, o que le lleva a trabajar en un tipo de empresa abierta y multicultural, con orientación hacia el cliente, teniendo que utilizar herramientas tecnológicas, con necesidad de colaborar con otros en un equipo y por lo tanto, aportando una serie de conocimientos específicos al conjunto, características que nos configura la lista de conocimientos que resumimos en el cuadro 7.1

## **CONOCIMIENTOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE TRABAJADOR**

- IDIOMAS
- INFORMÁTICA DE USUARIO
- MARKETING Y VENTAS
- TRABAJO EN EQUIPO
- GESTIÓN DE CONFLICTOS
- MATERIAS ESPECÍFICAS

### **CUADRO 7.1**

Estos conocimientos tienen que acompañar a una serie de características o tipología de trabajo, dependiendo de si el trabajador está trabajando dentro de la propia empresa o está trabajando como *freelance*, práctica cada vez más aceptada, cuando estamos asistiendo a los finales del concepto del empleo para volver a las raíces del trabajo o como se llama en estos momentos, el trabajo por proyecto, por obra, etc.

En el cuadro 7.2 resumimos las características de los dos tipos de trabajo, la forma en la que se realiza perteneciendo al *core* de la empresa o trabajando como autónomo, lo que conlleva también diferentes formas de vida para el trabajador, ya que el que pertenece al *core* de la empresa tendrá necesidad de una dedicación absoluta a la empresa, sin horarios, sino sujeto a las necesidades de la misma, recibiendo a cambio unas compensaciones importantes tanto en el momento como de aseguramiento del futuro, por el contrario el que atúa com autónomo, tendrá un cierto nivel de inseguridad, pero podrá servirse del trabajo en vez de vivir para el trabajo.

De estos dos modelos presentamos en el cuadro 7.2 las características que les definen

### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO**

<b>CON PERTENENCIA</b>	<b>AUTÓNOMO</b>
Dedicación plena	Por proyecto
Absoluta movilidad funcional	A tiempo parcial
Absoluta movilidad geográfica	A distancia
Flexibilidad total	Teletrabajo
	Múltiple y disperso
	Autocontrolado

### **CUADRO 7.2**

Como conclusión de este apartado y después del análisis del cambio que se ha producido en el concepto del empleo-trabajo y sus consecuencias para el trabajador, podemos resumir las características fundamentales del **Capital Humano** de las empresas modernas en las siguientes:

- Personal formado, con alto nivel de preparación
- Con conocimientos generales y especializado
- Exigente en sus planteamientos
- Multicultural y multi-idiomático
- Con deseos de pertenencia e involucración o con deseos de independencia
- Con dedicación plena o controlando su tiempo libre.

Pero de todas estas características sólo se podrán extraer resultados auténticamente positivos si crean las condiciones que faciliten el acceso al trabajo de forma continua, es decir, que ante la imposibilidad de seguir manteniendo el concepto de pleno empleo, creemos el concepto de pleno trabajo.

## 7.1.2.- El directivo virtual

En los últimos tiempos de está escribiendo mucho sobre el nuevo tipo de directivo lo que nos lleva a pensar que si tanto se escribe es que realmente preocupa y si preocupa es por la dificultad que conlleva la dirección en el nuevo entorno.

Tradicionalmente el directivo ha tenido que dirigir dentro de entornos estables, en mercados no maduros y con trabajadores poco cualificados y su función se ha centrado, fundamentalmente, en la administración de los recursos financieros de la empresa.

En los últimos tiempos se han producido una serie de cambios que nos han conducido a entornos cambiantes, mercados maduros y trabajadores muy cualificados, ésto ha implicado un cambio fundamental en el concepto de dirección, exigiendo en la actualidad al nuevo directivo, la gestión de los recursos y dentro de los recursos, el que se considera como principal es el de los recursos humanos, ya con la importancia de capital, pues cada vez es más común referirse a las personas de la empresa con el nombre de *capital humano*, con lo que ello significa.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, Enrique Mulder, presidente de Hay Group en España, en un artículo publicado en el ABC, titulado “Gestionar la confianza, marca la diferencia” expresa que *“los directores generales que han transformado con éxito sus organizaciones han dedicado mucho tiempo y energías a conseguir que los integrantes de la empresa asumieran el proyecto y lo hicieran suyo, lo fácil hubiera sido imponer sus ideas, pero si se desea que los trabajadores piensen, aporten valor y se comprometan con el plan, hay que ganarse su confianza”*

Esta reflexión de Mulder, presenta una serie de aspectos clave sobre los que creo es importante profundizar porque pueden ser una excelente introducción para luego entrar en las características, roles, competencia, etc. del nuevo directivo.

- La reflexión de Mulder comienza refiriéndose a que el director general ha transformado su organización, lo que nos lleva a la realidad de que el directivo actual tiene que dirigir *liderando el proyecto* que supone la empresa y que, si bien puede apoyarse para la realización del proceso de transformación en diferentes personas y empresas, sólo su liderazgo le facultará como director.
- El segundo aspecto de auténtica relevancia es el que se refiere a la involucración de los componentes de la empresa en el proyecto, lo cual sólo se conseguirá siempre y cuando asuman como suyo el proyecto, por lo que deberán participar desde su concepción.
- El último aspecto es la necesidad de ganarse la confianza de todos los componentes de la organización para conseguir su compromiso y si aceptamos la empresa como un sistema abierto, nos encontraremos con que el éxito se alcanzará ganándose la confianza de los componentes internos, es decir, de los empleados y de los componentes asociados, es decir, de los clientes y los proveedores.

### *Los roles del directivo virtual*

Esta introducción nos lleva a analizar los *roles* que tiene que cumplir el nuevo directivo, para cumplir con las exigencias que los nuevos entornos, cambiantes, competitivos, globales, etc., dan sentido a la necesidad de la permanente creación de la empresa, lo que se conseguirá, con cierta facilidad, aplicando los conceptos de flexibilidad que nos proporciona la **empresa virtual**.

Estos *roles* serán aquellos que nos aproximen a ideas de flexibilidad, adaptación, compartición, innovación, etc, y que podemos resumir en los seis siguientes:

- Líder
- Comunicador
- Emprendedor
- Coordinador
- Visionario
- Enlace

Todos ellos, muy diferentes de los tradicionales del directivo-administrador.

A continuación vamos a estudiar estos *roles*, centrándonos en el concepto del **líder** y el **liderazgo**, como aglutinador de todo el conjunto, siendo el concepto más ampliamente aceptado y dejando el aspecto de comunicación para estudiarlo en detalle en el apartado 7.2 de este capítulo, debido a la importancia que la comunicación ha tomado como herramienta de gestión en la empresa moderna y ni que decir tiene lo que supone en la **empresa virtual**, donde todos sus componentes están dispersos.

#### *El líder*

Dentro de los *roles* que hemos definido para el nuevo directivo al que hemos denominado **directivo virtual** y que otros autores llaman **directivo global**, en definitiva estamos hablando del mismo concepto, quizás con mayor amplitud ya que denominamos **directivo virtual** al directivo de la **empresa virtual** y una de las principales características de este modelo de empresa es la **globalidad**, pero otras de las características de la **empresa virtual** es la necesidad inevitable de trabajar en equipo y siempre que existe un equipo o un grupo de personas, la figura del líder aparece de manera natural y espontánea.

Cuando analizamos el término anglosajón *leader*, nos encontramos con significados tales como dirigente, conductor o jefe; en términos coloquiales, cuando una persona tiene un cierto carisma en general se dice que es un líder nato y aquí me gustaría reflexionar sobre si el líder nace o se hace.



En general se acepta que nada es absolutamente blanco o negro, con lo que podríamos aceptar que el **líder** nace pero que se va perfeccionando y mejorando con el tiempo, es decir que nace y se hace, al igual que en mi opinión el directivo, como ya he expresado anteriormente, dirigir lo considero un arte y por lo tanto el directivo debe ser una clase de artista y el artista está reconocido que fundamentalmente nace y que a lo largo del tiempo se va haciendo, madurando, perfeccionándose, etc..

Stephen Covey describe una serie de cualidades que han sido observadas ampliamente en los líderes:

### *Cualidades encontradas en el líder*

- Confianza en sí mismo
- Sentido de la misión
- Aprenden continuamente
- Vocación por servir
- Irradian energía positiva
- Conocimiento de los demás
- Equilibrados en sus vidas: física, emocional, intelectual y espiritual
- Ven su vida como una aventura
- Son sinérgicos
- Se ejercitan para la autorrenovación

Generalmente, no se ha tenido en cuenta en las empresas este concepto de que el directivo nace, aunque luego tiene que seguir perfeccionándose y que dirigir es un arte, por ello nos encontramos de forma amplia empresas dirigidas, no por los directivos, sino por normas procedimientos, etc., ya que muchos de esos directivos carecen de las competencias innatas para dirigir, aunque sí conocen las herramientas e instrumentos para dirigir, o más bien para controlar.

En repetidas ocasiones he escuchado al profesor García Echevarría, que los directivos de muchas empresas y muy importantes, son meros instrumentalistas y una empresa dirigida por instrumentalistas que dirigen o más bien controlan y no lideran el proyecto que supone la empresa para todo el equipo de personas que la componen, está definitivamente abocada al desastre, siendo probablemente ésta, una de las razones por las que muy pocas empresas han superado la barrera de los 100 años y con la velocidad actual, es probable que menos superen la de los 50 años.

Para intentar superar este problema las empresas están actuando como los equipos de fútbol, es decir, cambiando al entrenador, en este caso reemplazando al directivo,

incorporando a otro instrumentalista que a su vez controla con los instrumentos que conoce y con los procedimientos establecidos, con los que se comienza a construir el siguiente fracaso, eso sí cada vez más rápido; cuando observamos el nivel de rotación de los directivos en estos momentos parece que estamos en un camino equivocado, pero existe la paradoja de que, aún siendo esto aceptado y cierto, se sigue por el mismo; quizás es que faltan “artistas”.

### *El líder y liderazgo*

Este artista es al que denominamos **líder** y que podemos definir como *la persona capaz de influir y provocar cambios efectivos en el desempeño del grupo*.

Existen otras muchas definiciones sobre qué es un **líder**, pero esta que hemos planteado mezcla los tres conceptos que entiendo fundamentales, la **capacidad de influir**, la de **provocar cambios efectivos** y el **componente de grupo o equipo**.

Tom Peters, en su libro “La busca de la excelencia”, plantea que que liderazgo es muchas cosas, tales como:

- Liderazgo es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien.
- Es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz.
- Es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo.
- Es hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos increíbles.
- Es ser duro cuando es necesario.
- En ocasiones es el puro uso del poder.

Después de analizados lo *roles* del **directivo virtual** y de haber reflexionado sobre uno de los que entendemos como clave, el del **liderazgo**, volvamos sobre el mismo para analizar sus cualidades fundamentales.

### *Cualidades del directivo virtual*

Cualidades que estarán relacionadas con las de una persona que tiene que estar en contacto con otras de las que debe conseguir extraer el máximo rendimiento, la máxima cooperación y la absoluta involucración en el proyecto empresarial para lo que necesitará poseer una serie de cualidades, tales como:

- **Convencimiento**, es decir que sea capaz de creer en el proyecto y estar convencido de que puede ser un éxito y él con su equipo capaz de convertirlo en realidad.
- **Toma de decisiones**, es decir que no le asuste la responsabilidad y que sea capaz de asumirla cuando es necesario, actuando cuando los demás se quedan paralizados.

- **Flexibilidad**, para poder adaptarse a los cambios que se producen a lo largo de un proyecto y más aún en la actualidad en la que éstos son continuos y rápidos y además ser capaz de admitir este mismo planteamiento para los componentes de su equipo.
- **Coordinación**, para que todos los componentes que realizan las actividades de los diferentes procesos compartan los mismos principios y los mismos fines, independientemente de su localización geográfica o pertenencia contractual.
- **Tenacidad**, para conseguir salvar las barreras y los obstáculos que se presentan a lo largo del proyecto empresarial, ya que todos los proyectos son realizados por las personas y las personas, como consecuencia de su complejidad, crean problemas que deberán ser solucionados por el directivo en su día a día, junto con los problemas derivados del mercado, competencia, etc., es decir que el **directivo virtual**, debe ser incansable.
- **Creatividad**, para conseguir aspectos diferenciales con la competencia, alcanzando así ventajas competitivas e internamente creando soluciones y aplicando fórmulas diferentes para la resolución de los conflictos innatos en cualquier organización.
- **Capacidad para aprender**, aceptando el principio socrático de que “lo único que sé es que no sé”, lo cuál le facultará para conseguir nuevos conocimientos, que le permitirán aplicar nuevas fórmulas y descubrir nuevos caminos, es decir, que le ayudarán a crear permanentemente, lo que enriquecerá a todo su equipo y como consecuencia al proyecto empresarial, erigiendo nuevas barreras a su competencia.
- Par el final hemos dejado la cualidad relacionada muy especialmente con la mejora de los demás, es decir, que el **nuevo directivo** debe tener la **capacidad para mejorar las aptitudes y actitudes de sus subordinados**.

La razón por la que presentamos esta cualidad como último punto es para reflexionar como final de este bloque sobre la misma, cualidad que relacionamos directamente con el concepto de *empowerment*.

### *Empowerment*

El significado de esta palabra inglesa podríamos definirlo como “*el acto de autorizar a alguien a hacer una cosa*”, lo que trasladado al entorno que estamos estudiando podríamos centrar en la fórmula que tenemos que emplear para conseguir extraer el máximo conocimiento de todos nuestros colaboradores, animándolos a que además lo pongan en práctica, con lo que se conseguirá una mejora sustancial en el proyecto, pues al final, el éxito dependerá de lo que las personas sean capaces de hacer.

Para poner en práctica el concepto de *empowerment* de forma real, es necesario partir de la base del reconocimiento de que todas las personas poseen un nivel de conocimiento importante cuya afloración y utilización enriquecerá a todo el grupo de forma continua y como consecuencia mejorará el proyecto empresarial así mismo de forma continua.

Evidentemente este concepto será sólo aplicable cuando estemos en entornos de dirección moderna, donde todos los componentes son socios o colaboradores o considerados y tratados como tal, como puede considerarse en el modelo de **dirección por involucración**.

En definitiva, estaremos reforzando la organización de forma continua a través del reforzamiento de cada uno de sus componentes, reconocidos como personas con conocimientos individuales amplios que pueden ser utilizados positivamente por toda la organización, cuando éstos han sido aflorados.

Pero esta afloración y posterior utilización de los conocimientos de cada componente requiere de un proceso de aceptación y de confianza de todos los componentes, pues no olvidemos que los cambios no se producen por decreto, sino en base a seguridad y confianza de las personas, quienes son los auténticos protagonistas del cambio.

En este proceso de *empowerment* podemos considerar tres pasos fundamentales, como expone William C. Byham en su libro "*Zapp!, the lightning of empowerment*".

1. El **primer paso** será conseguir **mantener y aumentar la autoestima** de las personas de la organización, de tal forma que todos entiendan que son personas con conocimientos y que sus conocimientos, aunque ellos consideren que no tienen mayor importancia, pueden ser importantes para los demás y para el proyecto empresarial.

Es importante en este punto quitar el miedo a las personas a decir lo que piensan y lo que saben, camino en el que en general el mundo anglosajón lleva una gran ventaja al mundo latino, quizás por eso el concepto de *empowerment* ha tenido una rápida aceptación e implantación en ese entorno, aunque podríamos intuir algún antecedente dentro del concepto del **Kaizen**.

2. El **segundo paso** será la actitud permanente del directivo de **escucha activa y respuesta con empatía** ante los planteamientos y exposición de ideas de los subordinados, una vez más considerados como colaboradores, con inteligencia y con conocimientos.

La consecución del éxito en este punto estará en la actitud del directivo para la realización de esa escucha activa y la respuesta templada y siempre positiva que sea capaz de dar a los subordinados, ante planteamientos no aplicables o que no aporten valor.

3. El **tercer paso** será la permanente actitud del directivo para conseguir involucrar a sus colaboradores en el proyecto, lo que alcanzará **pidiendo ayuda y animando a la involucración** en el proyecto y la resolución de los problemas que se presenten.

El espíritu de la consecución del *empowerment*, según Byham se centra en la "oferta de ayuda sin eliminar la responsabilidad para la acción", otros autores centran este espíritu en el concepto de **supervisión activa**, es decir en el proceso de enseñanza, ayuda y monitorización, pero manteniendo la delegación y en ningún caso reemplazando la responsabilidad, lo que podrá conseguirse a través de un sistema de

*coaching*, concepto que ya hemos tratado en este libro y que Byham presenta en el proceso de *empowerment* como fundamental, centrándolo en los 7 pasos siguientes:

1. Explicación del propósito e importancia que tiene lo que se trata de enseñar
2. Explicación del proceso que va a utilizarse
3. Mostrar cómo se está haciendo
4. Observar a las personas en su realización durante el proceso
5. Proveyendo retroalimentación inmediata y específica
6. Expresar la confianza en la habilidad de la persona en la consecución exitosa de lo que está haciendo.
7. Acordar un proceso de seguimiento

Con toda seguridad, a lo largo del proceso, el empleado conseguirá reforzar la confianza en sí mismo y perderá el miedo a expresarse y exponer sus ideas, consiguiendo de forma natural la entrada en el proceso de *empowerment*.

### *Características del directivo virtual*

Una vez analizadas las cualidades que debe poseer el **directivo virtual** y reflexionado sobre el concepto de *empowerment*, volveremos sobre la figura de nuestro directivo para analizar sus características, lo que realizaremos estableciendo las que son fundamentales y comparándolas con las típicas del directivo tradicional, de tal forma que podremos fácilmente ver cuáles son las diferencias y las necesidades de cambio, para lo que utilizaremos como base lo escrito en la publicación “El Capital Humano y la Empresa”, realizado por Coopers & Lybrand para Cinco Días, si bien aparecen como características diferenciadoras entre el **líder** y el **gestor**.

Personalmente creo que debería ser más bien diferencias entre el **directivo actual** y el **directivo tradicional**, ya que la división entre **líder** y **gestor** puede ser especialmente rígida, pues el **líder** puede tener que ejercer de alguna manera y en algunas circunstancias de **gestor** y el **gestor**, aunque ni quiera ni sepa, ejercerá con toda seguridad algún tipo de liderazgo sobre sus subordinados, aunque éste pueda ser bajo premisas sólo **autocráticas** o **burocráticas**.

En el cuadro 7.3 resumimos pues, las diferentes características de los dos tipos de directivos que estamos considerando, el moderno y el tradicional.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS

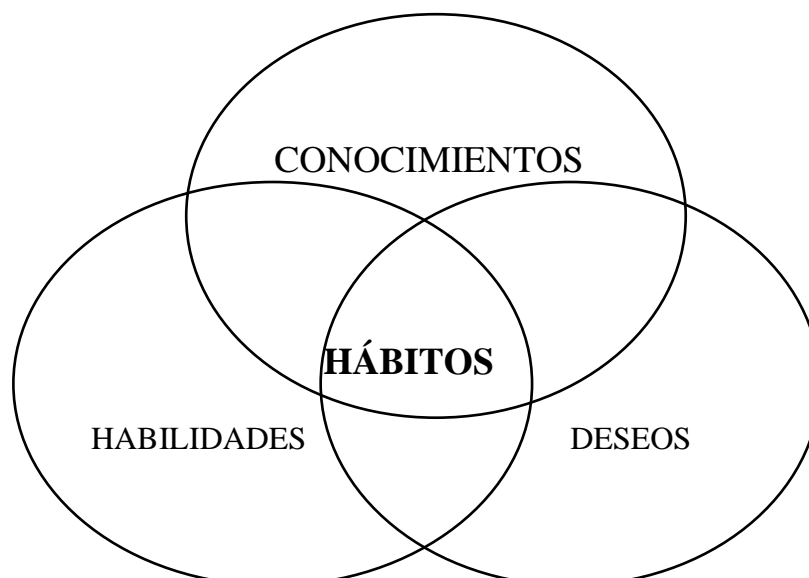
DIRECTIVO MODERNO	DIRECTIVO TRADICIONAL
Más proactivo que reactivo, dando forma a las ideas en vez de limitarse a reaccionar ante ellas	Se fija en el proceso de toma de decisiones más que en el hecho final
Firme convicción de llevar a cabo la misión que tiene que cumplir	Actúa limitando opciones
Adopción de un compromiso personal y actuar de cara a los objetivos	Evita aquellas soluciones que parecen conflictivas
Desarrollar enfoques nuevos para afrontar los problemas y abrir vías nuevas a nuevas opciones	Tiene habilidad en el control administrativo y financiero
Falta de habilidad en administrar y controlar	Intenta quitar hierro a las situaciones de ganancia o pérdida total
Capacidad de suscitar emociones fuertes en las demás personas	Quiere sentirse parte del equipo y saber que desempeña un papel útil y bien definido dentro de la organización
Con una energía que no le permite pasar desapercibido	
Sintiéndose un poco aparte del medio y de las personas que le rodean	

### CUADRO 7.3

Analizando las características del **directivo moderno** o **directivo virtual** que hemos presentado en el cuadro 7.4, encontramos un claro paralelismo con los que Stephen R. Covey define como “los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.

Covey cita a Aristóteles en la definición de lo que entiende por hábito con la siguiente frase: “somos lo que repetidamente hacemos”, “la excelencia, entonces, no es un acto, sino un hábito” y así entiende que los hábitos son fruto de una mezcla de principios internos y modelos de comportamiento como describe en el esquema que reproducimos en la figura 7.3.

### PRINCIPIOS INTERNOS Y MODELOS DE COMPORTAMIENTO



### FIGURA 7.3

Sus conclusiones después de años de observación es que todas las personas especialmente efectivas y que han alcanzado el éxito es que tenían como factor común los siguientes 7 hábitos.

1. Proactividad
2. Comenzar con el fin en la mente
3. Poner al principio lo primero
4. Pensar bajo premisas todos ganadores
5. Empieza por entender y entonces trata de ser entendido
6. Sinergizar, entendiendo que todo es más que la suma de las partes.
7. Ejercitar las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: física, mental, emocional y espiritual.

#### *Perfil del directivo virtual*

Todos los roles, cualidades y características que hemos ido presentando sobre el **directivo virtual**, nos conduce hacia un **nuevo estereotipo** de directivo, con una característica que presentamos en el cuadro 7.4, comparándolas con las que ha tenido o han sido necesarias para un directivo tradicional, que si bien se ha escrito mucho sobre el particular, he decidido, para proseguir este apartado, utilizar como base lo aparecido en el artículo titulado “*la empresa modular, la corporación virtual*” escrito por el Equipo de Investigación de *Management* del Grupo Norma, dirigido por Andrés Fernández y publicado en la revista Nueva Empresa en el número 374 de Marzo de 1.993.

#### ESTEREOTIPO DEL DIRECTIVO

DIRECTIVO VIRTUAL	DIRECTIVO TRADICIONAL
Empatía	Autoridad
Capacidad de negociación	Mando
Aceptación de la ambigüedad	Búsqueda del orden
Prioridad a las ideas	Prioridad de la jerarquía
Multiculturalismo	Monoculturalismo
Trabajo y decisión de equipo	Personalismo
Pensamiento sistémico	Pensamiento cartesiano
Orientado hacia <i>roles</i>	Orientado a funciones
Rapidez basada en nuevas tecnologías	Trabajo al ritmo de la estructura
Abierto al mundo	Con prejuicios de sexo, raza, nacionalidad, etc.

#### CUADRO 7.4

Resumiendo las características que aparecen en el cuadro 7.4, el **directivo tradicional** está orientado hacia la **instrumentación**, la **concreción** y es normalmente **clasista**, mientras que el **directivo virtual** se centra en la **persona** y en la **ambigüedad**, declarándose normalmente **elitista**.

### *Áreas de conocimiento y tipo de vida*

Este perfil definido para el nuevo tipo de directivo tiene que acompañarse definitivamente por una serie de áreas de conocimiento y un tipo de vida ya que tiene que desempeñar su misión en un tipo de entorno que exige de él ciertas peculiaridades, pues cada vez es más difícil separar el mundo del trabajo del mundo de la vida privada y si dirigir es un arte y al arte hay que amarle y dedicarle la vida, hay que tomar nota de esta reflexión para ser un auténtico directivo.

Comenzaremos definiendo las áreas de conocimiento con las que precisa completar su figura o perfil un **directivo virtual**, las cuáles serán aquellas que se encuentran alineadas con las características y perfil que hemos definido y que podemos resumir en cuatro básicas:

- **Idiomas**, de tal forma que pueda comunicarse fácilmente en el entorno global en el que se están moviendo las empresas, tanto desde el punto de vista de clientes como de socios y colaboradores.
- **Marketing** o más bien **comercial** en el sentido más amplio ya que en la actualidad no se puede concebir una empresa que no tenga que venderse y de aquí la necesidad de que el **directivo virtual** tenga esos conocimientos sobre cómo vender y que sea el que se ponga al frente de la fuerza comercial de la empresa, siendo el espejo en el que se miran todos los empleados, ya que ninguna empresa debe olvidar que si existe es porque hay clientes que la sustentan.
- **Gestión estratégica**, de tal forma que por la consecución de los resultados en el corto plazo no pierda la visión de pervivencia y eso sólo lo conseguirá si sabe gestionar el día a día para construir el futuro, fallo éste generalizado en los directivos actuales que están centrados en el día a día sin ver más allá de lo que conseguirán sobrevivir pero en ningún caso en el largo plazo.
- **Organización y cultura empresarial**, de tal forma que consigan unir todas las piezas que componen la organización empresarial creando una cultura aún cuando la empresa haya perdido el concepto antiguo de compactación y esté formada por componentes dispersos, como es la realidad de la **empresa virtual**.

Dada la dificultad que entraña la consecución de una cultura de empresa dentro del concepto de **empresa virtual** y a su vez la importancia que tiene, entraremos a analizar con cierta profundidad este aspecto en el apartado 7.3 de este capítulo y ahora pasaremos a discutir cuál es la forma de vida que puede esperar un **directivo virtual**.

Cuando alguien toma la decisión de seguir una carrera que le empuje hacia la dirección de la empresa tiene que pensar en que la dirección en la actualidad, además de un estatus es algo más, es una forma de vida, pues el **directivo**, considerado como **líder** tiene que ser un ejemplo a seguir, pensemos en este sentido en la figura de Bill Gates,



el presidente de Microsoft ha creado un tipo de cultura y es un espejo en el que se miran los demás componentes de su empresa y tienen el deseo de imitarle, con lo cual cualquier error o desviación que el directivo cometa en su forma de actuar, con toda seguridad tendrá un efecto multiplicativo, ya que existe una tendencia a su imitación.

Por otro lado nos encontramos con que las empresas tienen una componente de dispersión muy importante y nos estamos moviendo en un entorno global, con lo que tendrá que estar preparado para “vivir en un avión y de permanente imaginaria”, es decir que tendrá que aprender a estar allí donde se le necesita independientemente del lugar o país que sea y además deberá mantenerse permanentemente en contacto con su organización sin tener en cuenta horarios, ya que como hemos comentado nos encontramos en un entorno global y por lo tanto los clientes y los socios de la **empresa virtual** se encuentran repartidos por todo el mundo y existe una diferencia horaria entre las diferentes partes del planeta

En definitiva podemos concluir con que el tipo de vida de un **directivo virtual** tendrá que contemplar tres aspectos fundamentales:

- Base en **valores éticos** y un comportamiento **intachable**
- **Movilidad** absoluta y continua
- Estado permanente de **disponibilidad**

Esto tendrá que ser capaz de combinarlo con su vida familiar, el que sea capaz de hacerlo conseguirá ser un excelente **directivo virtual** y el que no pueda o no tenga el apoyo familiar o no sepa conjugarlo, con toda seguridad acabará destruyendo su familia y alcanzando un alto nivel de insatisfacción y fallando como directivo, pues para conseguir un perfecto equilibrio, hay que encontrarse equilibrado y para ello, perfectamente asentado sobre pilares muy sólidos.

### *El manual del directivo virtual*

Hasta ahora hemos estado viendo diferentes aspectos del **directivo virtual**, pero todos ellos relacionados con la primera actividad de la **empresa virtual**, pero cuando definimos a ésta dijimos que la primera actividad tiene que centrarse en el descubrimiento de su *core business*, pero su segunda actividad, tan importante como la primera, es la de buscar a los socios con los que aliarse en cada momento para construir la **estructura virtual** que nos ayude a aprovechar la oportunidad de mercado que hemos detectado por lo que a continuación vamos a exponer los seis principios fundamentales que componen a lo que denominaríamos el **manual del directivo virtual** de los cuáles, los cinco primeros, con ligeras modificaciones aparecen en un artículo publicado el 8 de febrero de 1.993 en el *Business Week* y que son los siguientes:

- **Casarse bien**, escogiendo los mejores socios, definiendo las razones correctas para su elección, en base a su fiabilidad, seriedad, conocimientos, capacidad financiera, productos, servicios y por qué no, a la química personal.

Pensemos que la equivocación en la selección del socio puede dar más quebraderos de cabeza que cualquier otra actividad empresarial y que con toda seguridad hará fracasar el proyecto.

- **Jugar limpio**, negociando bajo premisas *win-win*, es decir que todos ganan o todos pierden, de tal forma que todos los socios sirvan al interés del conjunto y sin reservas y no a los intereses particulares e individuales.
- **Ofrecer lo mejor** y lo más brillante, poniendo a disposición de las relaciones a lo mejor de la organización, sin restricciones, pues ésta será la mejor fórmula de comunicar la importancia que se le está dando.
- **Definir los objetivos**, de tal forma que nadie se lleve sorpresas o se sienta engañado y todos tengan muy claro que van a conseguir, cómo van a conseguirlo y cuándo lo conseguirán.

Estos objetivos además deberán ser realistas, de tal forma que las expectativas se cumplan en tiempo y forma dando confianza y solidez a la **estructura virtual**.

- **Crear una infraestructura común**, basada en las nuevas tecnologías de la información que permitirán la comunicación fluida entre todos los socios y por lo tanto la sincronización en el trabajo y la perfecta colaboración.
- **Crear un entorno común**, adicionalmente al aspecto tecnológico contemplado en el apartado anterior, este entorno común debe centrarse en la creación de un sentir y una cultura integracionista que palíe o atenúe los efectos negativos que pudiera tener la característica de dispersión típica de la **empresa virtual**.

Como complemento de este manual del **directivo virtual**, presentaremos a continuación los trece errores fatales en los que incurren los gerentes, según Steven Brown, ex-presidente del grupo Fortune, para que pueda servir de alerta a aquéllos que se vean identificados en alguno de ellos y pongan rápido remedio.

1. Rehusar responsabilizarse
2. Fallar en promover el desarrollo personal
3. Tratar de controlar los resultados en lugar de influir en el pensamiento
4. Juntarse con el grupo inapropiado
5. Dirigir a todas las personas de la misma manera
6. Olvidar la importancia de los beneficios
7. Concentrarse en los problemas más que en los objetivos
8. Actuar como compañero, no como jefe.
9. Dejar de establecer ciertas normas

10. Fallar en el entrenamiento del personal
11. Tolerar la incompetencia
12. Reconocer los éxitos únicamente a los máximos realizadores
13. Tratar de manipular a la gente

Analizando esta lista de errores, encontramos que diez de ellos están relacionados o vinculados con la dirección de personas, mientras que sólo tres están relacionados con aspectos de administración numérica.

### *El coach y el advisor*

En muchos casos estos errores pueden ser fruto de la falta de experiencia, ya que si bien los instrumentos pueden aprenderse con cierta rapidez y facilidad, no es tan fácil ni tan rápido adquirir las habilidades ni la experiencia necesaria para dirigir personas por ello están tomando una gran relevancia unas nuevas profesiones entre las que nos referiremos al *coach* o al *advisor*.

El nuevo entorno empresarial ha llevado a muchas empresas a colocar en posiciones de dirección a personas demasiado jóvenes que, si bien cuentan con el vigor y la energía para hacer frente al dinamismo exigido por el nuevo entorno, carecen de la experiencia para enfrentarse a ciertas situaciones complicadas con éxito.

Además la reducción de costes llevada a cabo por casi todas las empresas en los últimos años, ha concluido con una auténtica descapitalización al reemplazar a directivos caros y maduros por otros más baratos pero inexpertos, de aquí que para paliar los efectos negativos que esto está produciendo, aparecen nuevas profesiones en el mundo de la dirección de empresas, la del *coach* y la del *advisor*.

La primera cuenta con una fuerte componente de temporalidad ya que la misión del *coach* es la de entrenar al nuevo directivo, es decir de ayudarlo y formarle de la misma manera que cualquier directivo tiene que hacer con sus subordinados, pero en este caso el entrenador es, normalmente un antiguo directivo, con una gran experiencia y en muchos casos incluso de la misma empresa que actuará hasta que el nuevo directivo alcanza las competencias suficientes como para dirigir al nivel requerido.

El *advisor* tiene una componente de mayor permanencia en el tiempo y su función se centra no tanto en la formación del directivo, como en la del aviso o consejo permanente que pueda requerir el mismo y no sólo en cuanto a competencias sino fundamentalmente en cuanto a generación de negocio, en definitiva, estaríamos hablando de un tipo de persona con una gran experiencia y con las relaciones de alto nivel suficientes como para abrir las puertas que se precisen para poder exponer o establecer relaciones de negocio con terceros, facilitando la labor de relaciones y de apertura de negocio al directivo.

## *Los consejos de administración y los consejeros*

Aunque se salga un poco del contexto específico del concepto de lo que estamos tratando en este apartado dedicado al directivo al que hemos denominado **directivo virtual**, no puedo resistir la tentación de hacer una breve referencia a la figura de importancia emergente en el gobierno de las empresas, el **consejero** y al órgano de gobierno correspondiente, el **consejo de administración**.

Tradicionalmente, los **consejos de administración** y los **consejeros** han jugado un papel muy de retaguardia en el gobierno de las empresas, pero en la actualidad, las exigencias del mercado, la complejidad de la gestión y la globalización de la economía obligan a los **consejos de administración** a implicarse mucho más en la gestión empresarial.

La prestigiosa firma dedicada la caza de talentos Seeliger y Conde ha profundizado ampliamente sobre este aspecto y serán sus artículos publicados recientemente en los periódicos ABC y Expansión los que utilizaremos como base de reflexión en este tópico.

Seeliger y Conde plantea que la tradicional actitud de este órgano de gobierno de limitarse a dar el “visto bueno” y de ratificar las decisiones tomadas por la dirección, corresponde a un esquema del pasado, actualmente, la labor del consejo llega ahora a parcelas vitales de la compañía, tales como la remuneración del personal, el control de calidad, los resultados financieros, etc.

Con este nuevo planteamiento los **consejos de administración** están presentes con una gran importancia en diferentes comités constituidos para funcionar con una mayor efectividad, comités entre los que se mencionan los siguientes:

- **Comité de control**, que analiza y revisa temas como los sistemas de información, las políticas internas, los asuntos legales, etc.
- **Comité de remuneración**, que suele aprobar los sistemas de remuneración, donde se incluyen salarios, bonos, planes de pensiones, planes de ahorro, etc.
- **Comité de selección**, que suele entrar en la selección y propuesta al consejo tanto de nuevos consejeros como del director general y demás puestos clave de la organización.
- **Comité de estrategia**, que analiza y define las estrategias de la empresa a medio y largo plazo.
- **Comité ejecutivo**, que suele ser el que está más en contacto con el director general para seguir la marcha del día a día de la empresa.
- **Comité financiero**, que se dedica a la revisión y control de la gestión económica y financiera de la compañía.

En definitiva, se está hablando de la profesionalización de los **consejos de administración**, lo que llevará a la necesidad de incorporar **consejeros**

independientes, muy cualificados, con disponibilidad de tiempo, actividades compatibles e interés por la compañía, componiendo un perfil que Seeliger y Conde resumen en catorce cualidades universales:

1. **Experiencia**, acreditando conocimientos amplios en puestos de dirección general o superiores.
2. **Adaptación**, para integrarse fácilmente en la organización, normalmente formada por personas de muy diversas culturas y experiencias.
3. **Globalidad**, contando con una amplia experiencia en diferentes sectores y en el entorno mundial
4. **Implicación**, para involucrarse en el gobierno de la empresa, ofreciendo lo mejor de sí mismo y aportando valor añadido.
5. **Buena agenda**, es decir con una buena red de contactos personales
6. **Dotes de comunicador**, para poder comunicar eficazmente sus ideas tanto oralmente como por escrito.
7. **Compromiso**, identificándose con la misión y los objetivos de la empresa.
8. **Remuneración**, aceptando que parte de su remuneración dependa de los resultados obtenidos por su gestión
9. **Confianza**, en la organización y su futuro, invirtiendo en la empresa y aceptando que parte de su remuneración sea en acciones de la misma.
10. **Ética**, con un comportamiento moral intachable.
11. **Modestia**, ya que el profesional del **consejo de administración** no debe sufrir el delirio de éxito ni considerarse infalible, sino que debe aceptar el diálogo de buen grado.
12. **Incompatibilidad**, es decir que no obste cargos que puedan ser incompatibles.
13. **Expedientes brillantes**, contando con una excelente formación académica y un currículo profesional de alta cualificación.
14. **Independiente**, sin vinculación a partidos políticos ni grupos empresariales, aunque sí debe tener buenos contactos con ellos.

Inciendo sobre este tema, Ivan Lansberg afirma que los **consejeros externos** son importantes para velar por los **accionistas** y asevera que lo que está en juego es la supervivencia de las empresas, por lo que la profesionalización de los mismos es de vital importancia.

Ivan Lansberg toca, en mi opinión, un tema fundamental, velar por los intereses del **accionista**, pues siendo este uno de los pilares básicos en los que se fundamenta la

empresa, no siempre se ha gestionado pensando en darle un valor añadido, es decir un rendimiento de su inversión.

En los últimos tiempos la polarización, por necesidad en el cliente, ha hecho que algunas empresas se olviden un poco del accionista y este olvido puede poner en peligro la continuidad de la empresa ya que una empresa que no cuente con el soporte de sus accionistas está condenada a la desaparición.

El movimiento que se está produciendo entonces en los órganos de gobierno de las empresas, buscando una mayor profesionalización y mayores competencias nace, en mi opinión, fruto de insatisfacción de manifestada por los accionistas, quienes estaban empezando a perder la confianza ante la oleada de reducciones y *downsizing* en los que se ha centrado la gestión de los últimos años, lo que, en muchos casos ha descapitalizado de auténticos conocimientos a las empresas, muchas de las cuáles se encuentran en situación crítica y o vuelven a dotar de las competencias necesarias a la empresa o éstas no podrán levantar el vuelo y crecer como debe ser la etapa siguiente a la del saneamiento.

La solución ante esta situación pasa por dos fórmulas fundamentales.

- Crecer bajo premisas de **empresa virtual**, manteniendo una estructura de costes variable.
- Dotar a la empresa de las **competencias** necesarias.

El cambio en la orientación de los órganos de gobierno de las empresas y la profesionalización de los mismos viene motivado pues por la falta de confianza de los accionistas en los órganos directivos, quienes han tomado decisiones mirando el corto plazo de tal forma que en vez de construir el futuro día a día, sólo han construido el día cada día.

El desprecio por el conocimiento que se ha producido en las empresas ha desembocado en la ausencia de competencias y la falta de experiencia de muchos directivos actuales, lo cual está actuando como catalizador de las profesiones emergentes a las que nos hemos referido en el final de este apartado, el **coach** y el **advisor** y a la necesidad de profesionalizar ciertos órganos de gobierno, como el **consejo de administración**, lo que es de esperar que devuelva la confianza a los accionistas.

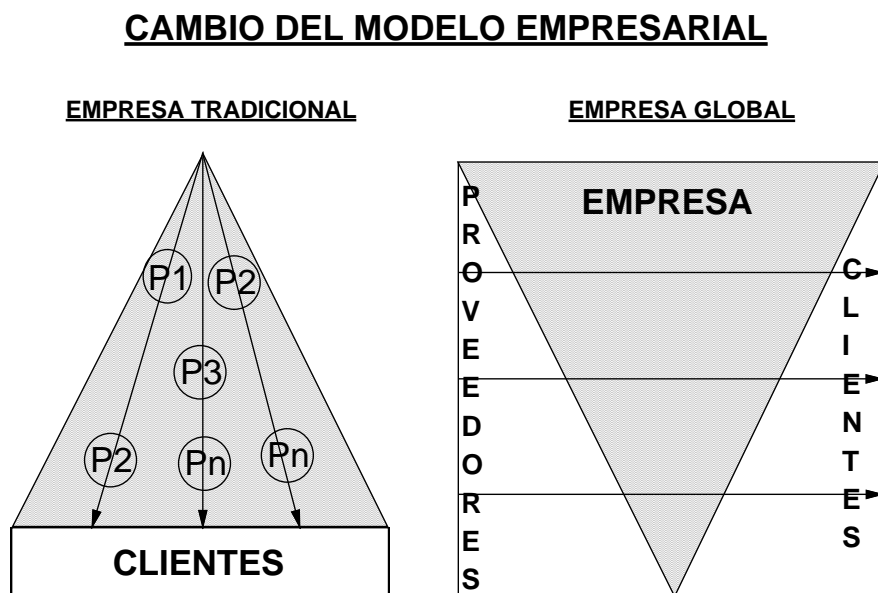
### 7.1.3.- El papel del cliente y del proveedor

Una vez analizadas las figuras, tradicionalmente internas de la empresa, el directivo y el empleado y las nuevas figuras que se integran en los órganos de gobierno de la misma, el consejero profesional, o ejercen algún tipo de influencia en los mismos, el *coach* o el *advisor*, vamos ahora a estudiar dos componentes tradicionalmente externos: el **cliente** y el **proveedor**.

He hecho la salvedad de que el **cliente** y el **proveedor** han sido considerados tradicionalmente externos porque en la actualidad cuando consideramos la empresa

como un *sistema abierto*, los **clientes** y los **proveedores** ya forman parte integral del proyecto empresarial y además, parte especialmente activa.

En la figura 7.4, recordamos el cambio del modelo empresa que ya presentamos en el capítulo 1.



**FIGURA 7.4**

En el modelo tradicional, vemos como los **clientes** son un componente externo que además está “aplastado” por el peso de la empresa y cuyo poder es prácticamente nulo y los **proveedores** entran en la empresa prestando su servicio a petición de los diferentes componentes internos, pero de forma aislada, sin un carácter de permanencia e incluso me atrevería a decir que en muchos casos de forma inconexa.

Sin embargo, en el nuevo modelo empresarial, en el modelo de organización por procesos, nos encontramos con el concepto de empresa auténticamente global, donde los **clientes** y los **proveedores** ya forman parte integral de la misma y como he apuntado, de forma especialmente activa.

Este nuevo modelo empresarial toma una importancia especial en la actualidad, cuando el **cliente** es el componente de mayor peso específico en el triángulo estratégico; recordemos que éste es el formado por los **clientes**, la **empresa** y la **competencia**, como presentamos en la figura 7.5.

## TRIÁNGULO ESTRATÉGICO

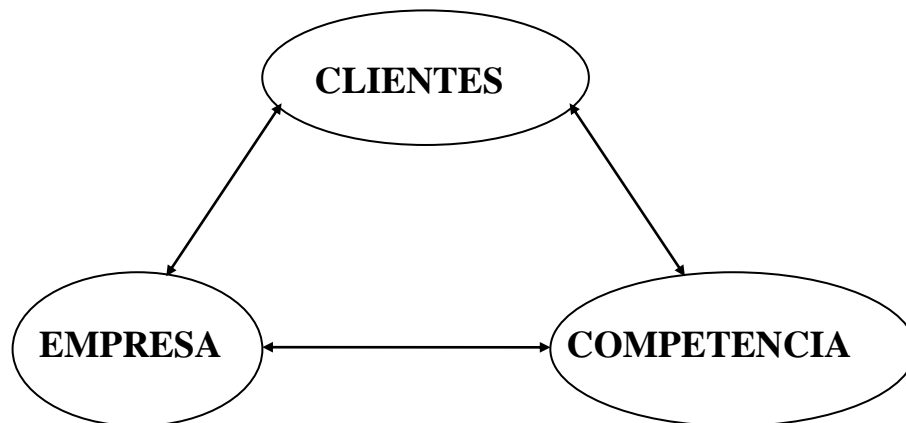


FIGURA 7.5

La razón por la que en la actualidad es el **cliente** el componente fundamental es por la situación actual del mercado, saturado y maduro y por lo tanto con un cierto desequilibrio entre oferta y demanda, siendo entonces el **cliente**, con pleno conocimiento y formación, quien impone las reglas del mercado.

Y si es el **cliente** quien impone las reglas del mercado, nada mejor que obtener la información sobre lo que desea, de primera mano, es decir, de él mismo y la mejor fórmula será conseguir su integración dentro del proceso que además está orientado hacia el mismo para cumplir con sus requerimientos; en la figura 7.6 representamos el esquema del proceso genérico orientado al cliente, que a su vez parte de él mismo, como fuente de información.

## PROCESO GENÉRICO BÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

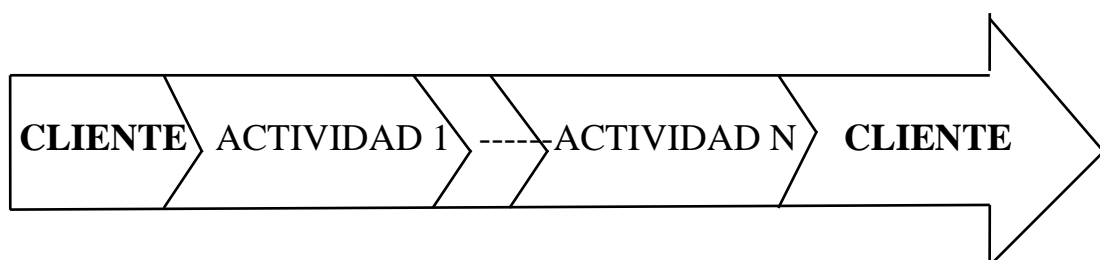


FIGURA 7.6

Y teniendo la organización orientada al **cliente** a través de un proceso horizontal compuesto por una serie de actividades, por qué no incorporar en cada actividad a la empresa o especialista más adecuado y por qué no, a los **proveedores**, consiguiendo así un proceso absolutamente optimizado bajo los requerimientos del **cliente**.



Entonces hemos conseguido una integración entre los componentes de la cadena de valor, empezando en el **cliente** como fuente de información, incorporando a los mejores especialistas en cada actividad, cambiando el concepto tradicional de **proveedor** por el de *socio* y terminando finalmente con el cumplimiento de los requisitos del **cliente**.

Este concepto organizativo es el que permite establecer el modelo **estructural virtual** de forma natural, tal y como hemos comentado en repetidas ocasiones a lo largo de este libro, contamos con un proceso dividido en diferentes actividades que son realizadas por los mejores especialistas en cada caso para cumplir con los requisitos del cliente.

El reto que presenta este modelo estructural será la integración de todos estos componentes dispersos; las **nuevas tecnologías de la información** conseguirán la integración formal, mientras que la integración cultural tendremos que conseguirla utilizando otras fórmulas que analizaremos en el apartado 7.3 de este libro.

Hemos llegado entonces a la conclusión de que el **cliente** y el **proveedor** juegan papeles especialmente activos dentro de la **empresa virtual**, el primero además de su papel tradicionalmente receptivo, pasa a tener un papel especialmente activo como **proveedor de información** y el segundo pasa de tener un papel tradicionalmente reactivo a un papel de **socio activo**.

Con respecto a la integración del **proveedor** en la cadena de valor existen dos instrumentos que están especialmente de moda en la actualidad, el *Supply Chain Management*, dentro de los entornos industriales y que ya hemos estudiado en el apartado 4.2.3 de este libro dedicado a la función de producción de la **estructura COSMOS** y el *Efficient Consumer Response (ECR)*, modelo de integración vertical aplicado a la distribución comercial y cuyo nacimiento se realiza dentro de la industria alimentaria para conseguir frenar la batalla entre fabricantes y canales, convirtiendo en socios a los tradicionalmente “enemigos” basándose en tres pilares fundamentales:

- **Optimización** de la estructura de costes para repercutirlo sobre los precios o en los aspectos de mejora especialmente demandados por los clientes.
- **Comunicación** entre canal y fabricante e interfuncional.
- **Actuación conjunta** para alcanzar las soluciones que responderán a los requerimientos de los clientes.

Una vez establecidas las bases de cooperación entre el fabricante (**proveedor**) y el canal (**empresa cliente**), los proyectos de **ECR** se centran en la mejora de 14 aspectos divididos en tres grandes grupos:

1. La **gestión de categorías**, cuyo objetivo es conseguir la máxima efectividad en el proceso de generación de la demanda, actuando sobre los tres aspectos siguientes: introducción de productos, planificación de productos y promociones.

2. El **reaprovisionamiento de productos**, cuyo énfasis se centra en asegurar que el flujo de productos a través de la cadena de suministro hasta la colocación en los lineales se realiza de forma ágil, actuando sobre seis aspectos fundamentales: integración de proveedores, fiabilidad de operaciones, producción sincronizada, aprovisionamiento continuo, automatización de pedidos y *cross docking*.
3. Las **tecnologías facilitadoras** que se centra en cuatro aspectos básicos: intercambio electrónico de datos (EDI), transferencia electrónica de fondos (EFT), codificación de referencias y gestión de base de datos y gestión de costes basada en actividades (ABC).

Esta aparente salida de contexto dentro del apartado que estamos estudiando ha sido precisamente para poner un ejemplo de la importancia que se está dando a los **clientes** y **proveedores** en los nuevos entornos, creando metodologías de integración de ambos en la cadena de valor.

Para terminar con el papel de los **proveedores** y los **clientes** dentro de los conceptos de **estructura virtual**, me gustaría recordar aquí a lo que Charles Handy, en su libro *The age of unreason*, denomina la cuarta hoja de su **organización trébol**, la cual no la incluye dentro del contexto de su estructura porque no se paga al que realiza la actividad, el **cliente**.

Esta cuarta hoja es la que corresponde al trabajo que realizan los **clientes** para la empresa, sin recibir ninguna compensación por ello, pero produciendo una reducción de costes para la misma, en concreto se está refiriendo al concepto del **autoservicio**, concepto que ha sido vendido de forma excelente a los **clientes**, pero que en realidad representa la realización de una actividad de la cadena de valor, de forma gratuita por los **clientes**.

## 7.2.- La Comunicación Interna como herramienta de gestión

En este capítulo hemos estado hasta ahora estudiando los diferentes componentes humanos de la empresa y con anterioridad, en el capítulo 5, estudiamos las herramientas tecnológicas que facilitaban el trabajo coordinado de todos ellos, pues en este apartado vamos a ir un poco más lejos analizando como podemos integrarlos en el proyecto común que significa la empresa, aunque ésta sea **virtual** y por lo tanto con fuertes componentes de **dispersión y temporalidad**, siendo éste precisamente el gran reto.

Para ello vamos a analizar la **comunicación** como auténtica herramienta de gestión que ayudará a integrar e involucrar a todos los componentes en el proyecto empresarial.

### *Fundamentos*

Comenzaremos definiendo la **comunicación** en sentido amplio como *el intercambio de información entre dos interlocutores en el que uno de los dos envía una información y el otro reacciona respondiendo.*, es decir, que se produce un sistema continuo de proceso e intercambio entre los interlocutores.

Marie-France y Pierre Lebel, en su libro Organizar la comunicación interna, realizan las siguientes puntualizaciones que me parecen muy acertadas sobre el concepto de **comunicación**:

- Es importante no confundir **información** y **comunicación**, pues esta segunda sólo se produce realmente cuando existe un auténtico proceso de intercambio, es decir, cuando el receptor procesa la información recibida y prepara una nueva información que a su vez dirige al emisor original, ahora en papel de receptor.
- La **comunicación** no debe confundirse con los **medios** que utiliza, ya que éstos son sólo el vehículo para que los mensajes fluyan de forma natural y sencilla entre los diferentes componentes.
- Hay que considerar que la **voluntad de comunicar** no debe en ningún caso reemplazar u olvidar el **dominio de las técnicas**, como ha sido una constante en este libro y el espíritu de la **empresa virtual**, que cada especialista haga su papel y no pongamos los voluntarismos por encima de los conocimientos.
- La **comunicación** no es sólo un proceso de información recíproca, sino un auténtico intercambio real y en muchos casos complejo.
- Cuando trasladamos la **comunicación** al mundo de la empresa debemos tener en cuenta que el modo de funcionamiento de las estructuras de la empresa no es recíproco en los dos sentidos de la **comunicación**, por lo que cualquier plan de **comunicación** tendrá que ser precedido por un auténtico deseo de utilizar la **comunicación** como **herramienta de gestión**, para lo que deberá ser precedido de una decisión estratégica que parta de la Alta Dirección.

### *Esquemas de comunicación*

Vamos ahora a analizar cómo es el **proceso de comunicación** y para ello nos apoyaremos en los dos esquemas que presentan Marie-France y Pierre Lebel, esquemas que se fundamentan en el número de componentes envueltos en la cadena de la comunicación.

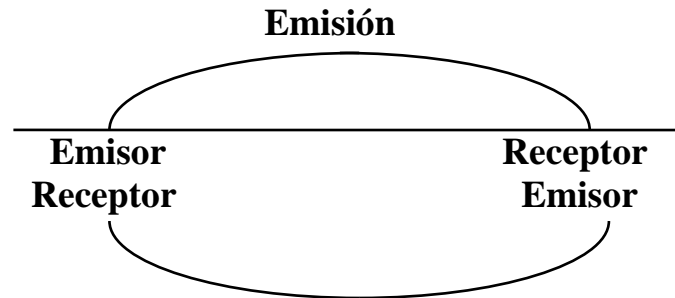
En la figura 7.7, de los dos esquemas que se representan, el **esquema simple** y el **esquema en cadena** se corresponden con las dos formas típicas de comunicarse, la primera, el **esquema simple** es el que da los mejores resultados ya que al no existir relevos, el número de interpretaciones equivocadas, de malos entendidos y por qué no, de filtros es inexistente y si en este esquema la comunicación no es sencilla, en el caso de la comunicación en cadena, el grado de dificultad es realmente alto.

Cuando analizamos el mundo de la empresa nos encontramos que en general el esquema de comunicación se corresponde con el segundo por lo que la dificultad es muy alta y debido a ello, siendo la comunicación una herramienta de gestión estratégica, es necesario tener un conocimiento muy profundo de como utilizarla para conseguir los resultados y no convertir el proceso de comunicación en una cadena de malos entendidos, por lo tanto una buena estructura y la utilización de auténticos

especialistas de la comunicación será fundamental para conseguir resultados positivos.

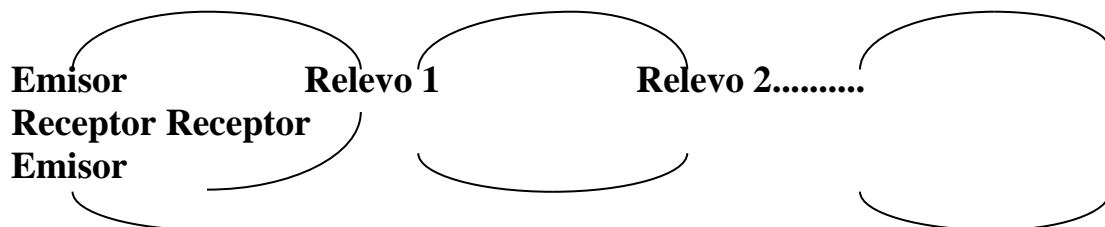
## ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN

### Esquema simple



### Respuesta

### Esquema en cadena



**FIGURA 7.7**

Como anécdota, aunque muy significativa de la dificultad que la comunicación entraña, encontramos en el nº 175 de 16/8/83 de La Semaine Sociale Lamy la siguiente comunicación en cadena:

#### **Los Hechos:**

El ingeniero ha pisado el rabo a un gato y éste le ha mordido

#### 1. *Acta del formador al jefe de sección*

El ingeniero ha pisado el rabo a un gato y éste le ha mordido

Conclusión: el ingeniero está lesionado y no puede andar

2. *Informe del jefe de sección al jefe de departamento*

El imbécil del ingeniero ha pisado el rabo de un pacífico gato, éste con toda la razón del mundo, le ha mordido. por tanto el ingeniero merece estar lesionado. Como no puede andar es una ocasión óptima para despedirlo

3. *Informe del jefe del departamento al jefe de división*

Según el jefe de sección tenemos un ingeniero un poco imbécil que sufre de los pies porque ha pisado el rabo a un gato y éste a su vez le ha mordido. Según el jefe de sección, el gato lleva toda la razón. Compartimos la opinión del jefe de sección ya que aunque le haya mordido, no es ésta una razón para ir pisando rabos de los otros. Creemos conveniente despedir a este sujeto.

4. *Informe del jefe de división al director de estudios*

Según el jefe de departamento, el jefe de sección se ha vuelto imbécil porque uno de sus ingenieros no puede andar a resultas de un altercado con un gato. El jefe de sección pretende que es el gato el que lleva toda la razón ya que ha sido el ingeniero el que ha provocado al gato mordiéndole el rabo. El jefe del departamento quiere despedir al ingeniero. Pensándolo bien, esta decisión podría acabar en pleito y esto sería contraproducente para la empresa en el contexto actual. Creemos que es preferible deshacernos del jefe de departamento.

5. *Informe del director de estudios al P.D.G.*

El jefe del departamento se ha vuelto loco porque su jefe de sección ha aplastado el rabo de un ingeniero que ha mordido a su gato. El jefe de sección pretende que es el gato el que lleva razón. Es evidente que el jefe de sección es imbécil y que el jefe de división tiene ganas de despedirlo. De todas maneras, la experiencia, nos ha demostrado que los imbéciles jamás han obstaculizado la marcha de la empresa. Por esto consideramos preferible deshacernos del jefe de departamento.

6. *Informe del P.D.G. al consejo de administración*

El director de estudios nos ha dado a conocer que un gato ha sido el origen de graves problemas en el seno de nuestra empresa. Los jefes de sección se vuelven más y más imbéciles. Se muerden la lengua andando y quieren que encima los jefes de departamento, que por otro lado se han vuelto locos, les den la razón.

El jefe de división ha atropellado a un ingeniero y el director de estudios, traumatizado, pretende que sólo los imbéciles son capaces de mantener la buena marcha de la empresa. Es más conveniente darle a éste la jubilación anticipada

**Moraleja:**

Comunicamos lo que queremos

Esta anécdota ilustra bastante bien, aunque sea un poco exagerada, la realidad de lo que sucede en el proceso de la comunicación en la empresa cuando se producen varios relevos, de aquí la importancia que tiene que utilizando la comunicación como herramienta de gestión, la utilicemos de forma profesional, pues de lo contrario se

volverá en contra ya que cada componente tenderá a comunicar lo que quiere o lo que le interesa.

### ***Tipos de comunicación***

Concienciados pues de la importancia y a la vez de la dificultad que tiene la comunicación, vamos a proseguir su estudio como herramienta de gestión, empezando por establecer los diferentes tipos de comunicación que se producen en la empresa.

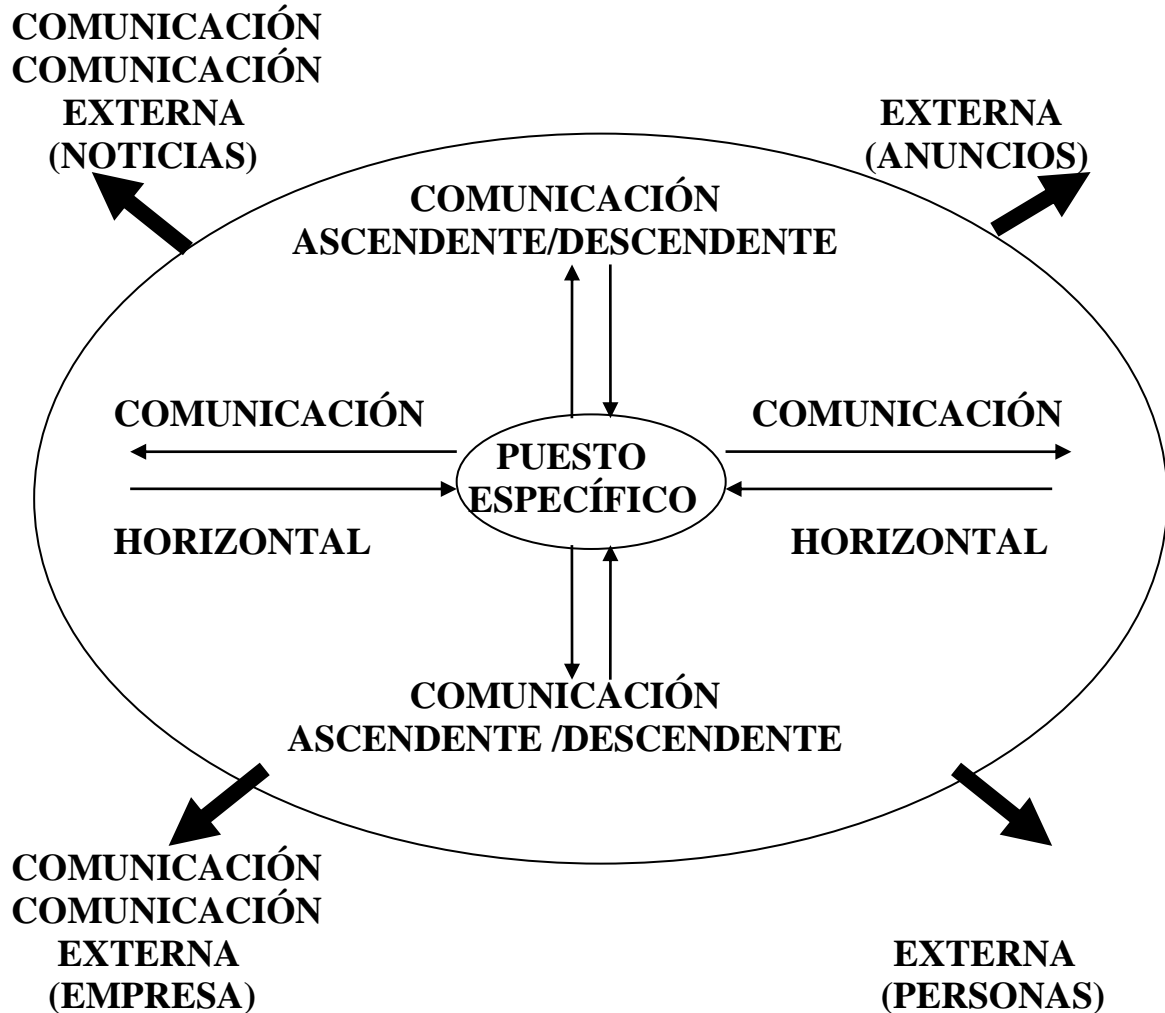
Empezaremos, antes de entrar en la clasificación propiamente dicha, en el conjunto de la comunicación a la que denominamos **Comunicación Corporativa** y que podemos definir como: el conjunto de los diferentes tipos de comunicación que se producen en la empresa, junto con la infraestructura que la canaliza, es decir que la comunicación corporativa es la conclusión y puesta en marcha de la comunicación como herramienta de gestión en la empresa.

Los tipos de comunicación que encontramos en la empresa podemos pues clasificarlos en los siguientes:

- **Comunicación Externa:** Flujo de información creado en la Empresa para transmitir al mercado y a la sociedad, a través de los medios de comunicación, aquellas noticias que pueden ser relevantes y pueden ayudar a crear la imagen deseada, reflejo de su cultura corporativa.
- **Comunicación Interna:** Flujo de información creado para transmitir aspectos generales de la Empresa y que normalmente está relacionados con la misión de la misma, sus objetivos generales y los principales mensajes en torno a los que se quiere integrar a las personas de la organización.
- **Comunicación Operativa:** Flujo de información de una empresa creado para transmitir aspectos particulares del día a día de la organización y que normalmente son los relacionados con las órdenes e instrucciones entre superiores y subordinados y los intercambios entre unidades, funciones o personas de igual nivel jerárquico.
- **Comunicación Descendente o Divergente:** Es el flujo de información que se va desde la jerarquía hacia la base, siendo especialmente delicada o crítica cuando se produce en cadena o cascada, a través de diferentes relevos.
- **Comunicación Ascendente o Convergente:** Es el flujo de información que se genera en la base y remonta hacia la cima de la jerarquía, la que al igual que la comunicación descendente es especialmente crítica cuando se produce a través de diferentes relevos.
- **Comunicación Horizontal:** Es la que fluye entre departamentos o personas del mismo nivel jerárquico de la organización

En la figura 7.8 representamos lo que podemos definir como el esquema genérico de la comunicación, teniendo como punto de referencia el un puesto específico de la empresa.

### ESQUEMA GENÉRICO DE LA COMUNICACIÓN



**FIGURA 7.8**

En este esquema de la figura 7.8, vemos la complejidad y la variedad de tipos de comunicación que se produce en la empresa y toda variedad implica dificultad por lo que será fundamental establecer la comunicación de manera profesional, siguiendo un sistema que permita alinear todos los diferentes mensajes que se producen interna y externamente a la empresa, para lo que se necesitará realizar una serie de inversiones sobre las que deberemos mantener un control, estableciendo un sistema que además nos permita medir su rendimiento.

#### *Componentes de la comunicación*

La comunicación cuenta con 11 componentes fundamentales para su puesta en funcionamiento de manera profesional, única forma que permitirá obtener resultados de la inversión que esto supone, estos componentes son los siguientes:

1. **Objetivos**, que podemos definir como *los fines que se quieren alcanzar como consecuencia de la decisión del establecimiento de un programa de comunicación interna.*

Estos objetivos podemos clasificarlos en dos tipos, los **objetivos directos** y los **objetivos indirectos**, de los que a continuación listamos una serie de ejemplos

- **Objetivos directos:**

- ◇ Difundir los mensajes y noticias de interés general
- ◇ Crear la estructura de comunicación
- ◇ Crear procedimientos que faciliten la retroalimentación
- ◇ Informar internamente antes de que se produzca la información externa
- ◇ Reforzar la comunicación operativa

- **Objetivos indirectos:**

- ◇ Consolidar la cultura de la empresa
- ◇ Integrar al personal y fomentar sus relaciones
- ◇ Preparar el camino y ayudar a implantar cambios en la organización

Este último objetivo, la preparación para implantar cambios en la organización es uno de los más comunes actualmente, para eliminar la incertidumbre de los empleados ante los proyectos de adaptación en la estructura empresarial, a través de TQM, BPR, etc.

2. **Los emisores** que son *las fuentes donde se genera la primera información que fluye a través del Canal de Comunicación para que se produzca el intercambio.*

Es importante tener en cuenta que éstos son los que generan la primera información, pero que luego se convierten en receptores y viceversa, a lo largo del proceso de la comunicación.

3. **Los receptores** son *los destinatarios iniciales de la información, que una vez recibida y analizada deben emitir una respuesta a través del Canal de Comunicación hacia el primer emisor.*

Como hemos comentado en el punto anterior, también estos receptores, son los destinatarios iniciales, que luego se convierten en emisores y después otra vez en receptores y así sucesivamente, a lo largo del proceso de comunicación.

4. **Las personalidades**, tanto de emisores como de receptores, que podemos definir como: *las características, estilos o estados de ánimo con los que se produce y/o recibe la información.*

Los diferentes estilos o personalidades podemos centrarlos en los siguientes:

- **Estilos típicos del emisor:**

- ◇ Predicador
- ◇ Guía



- ◇ Demagogo
- ◇ Divertido, etc.

- **Estilos típicos del receptor:**

- ◇ Crédulo
- ◇ Analista
- ◇ Subyugado
- ◇ Participativo
- ◇ Receptivo, etc.

Lo que debe entenderse como fundamental en el proceso de la comunicación es, tener en cuenta las características de los receptores e intentar aproximarse a ellos en la medida de lo posible, pero siempre manteniendo la coherencia del estilo reconocido del emisor, pues un emisor reconocido como divertido, que emita mensajes como predicador, o viceversa, con toda seguridad, perderá la credibilidad y el programa de comunicación no alcanzará los objetivos deseados.

5. **El contenido**, son *los mensajes e informaciones que van a fluir a través del canal o canales que se han establecido para el desarrollo de la comunicación y que deben ser coherentes con los objetivos.*

Una vez más se hace referencia a la coherencia, aspecto absolutamente fundamental en el proceso de comunicación para alcanzar los objetivos.

Dentro del contenido, podemos distinguir entre la **naturaleza** y la **forma** de los que exponemos una serie de aspectos a tener en cuenta:

- **Naturaleza**

- ◇ Temas relevantes
- ◇ Temas serios
- ◇ Mensajes claros
- ◇ Mensajes concretos. etc.

Es decir, que es fundamental comunicar temas de interés, tratándolos de forma seria y con transparencia, ya que de lo contrario nos encontraremos con un efecto negativo.

- **Forma**

- ◇ Comunicar positivamente
- ◇ Comunicar la verdad
- ◇ Comunicar para informar
- ◇ Comunicar para motivar
- ◇ Comunicar para buscar soluciones
- ◇ Comunicar provocando respuesta, etc.

La forma tiene que ser tal que anime a la participación y provoque el ánimo y el entusiasmo de las personas, pero siempre con la verdad por delante.

6. **Los medios**, es decir, *el soporte físico de la comunicación*

En la utilización de los medios no se debe ser cicatero y por lo tanto puede y debe utilizarse todos los medios que se tengan a disposición, pero siempre y cuando no se caiga en el error de utilizar medios a disposición del emisor, pero no del receptor.

Esto es algo a tener en especial consideración cuando se utilizan medios informáticos, pues es bastante frecuente encontrarse en ciertas empresas donde se han instalado sistemas de correo electrónico, que unos se dedican a lanzar mensajes permanentes a través de la red, mensajes que no llegan a sus destinatarios porque éstos no están utilizando el sistema o incluso porque alguno de ellos no tiene acceso al mismo, una vez más hay que incidir en que el medio es eso, el medio y nunca el fin.

Entre los medios que existen normalmente a disposición en las empresas podemos mencionar los siguientes:

- Comunicados
- Tableros de anuncios
- Correo electrónico
- Hojas de producto
- Videos
- Revistas de empresa
- Noticias de empresa
- Memoria anual
- Buzones de sugerencias
- Concursos de ideas
- Presentaciones
- Evaluación del desempeño, etc.

Como podemos observar en la lista que hemos expuesto, los medios que están a disposición en las empresas y que deben ser utilizados, son tanto de carácter puramente mediático, como de carácter personal, pues hay que aprovechar todo contacto para comunicar.

7. **Plan de medios**, que consistirá en *la selección para optimizar en un conjunto de programas y/o proyectos de acción, la explotación de diferentes medios por complementariedad, adición, sinergia o redundancia, en coherencia, contemplando los límites de tiempo y espacio y dirigiéndoles hacia el objetivo para obtener resultados controlables y medibles.*

En este punto, además de insistir sobre el aspecto de coherencia, ya empieza a comentarse el aspecto de resultados, pues la comunicación debe tratarse como una inversión y en ningún caso como un gasto.

8. **Leyes de proximidad**, aproximándose a los receptores bajo diferentes aspectos entre los que podemos citar los siguientes:

- Proximidad física
- Proximidad social
- Proximidad psicológica
- Proximidad intelectual
- Proximidad moral

9. **Coste**, donde será fundamental contemplar los siguientes componentes del mismo:

- Concepción
- Creación
- Emisión
- Transporte
- Repetidores
- Recepción
- Conservación
- Consulta
- Puesta al día
- Control
- Mantenimiento

Contemplando todos estos componentes, tenemos que llegar a una primera conclusión y es que el establecimiento de la comunicación como herramienta de gestión tiene unos costes importantes tanto en tiempo y dedicación, como en dinero y es por ello que debe contemplarse el aspecto de control de forma intensiva; tenemos que llegar a saber perfectamente cuáles son los resultados que obtenemos y así convertir estos costes en auténtica inversión

10. **Estructura**, teniendo en cuenta *los vínculos que existen entre los diferentes departamentos, funciones y estratos jerárquicos de la empresa que permitan una mayor o menor permeabilidad de la información, una transmisión más o menos rápida y el nivel de deformación entre los diferentes relevos.*

11. **Control**, entendida como *la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos pretendidos para realimentar el proceso continuo de comunicación.*

El sistema de control que hay que establecer deberá contemplar los siguientes aspectos:

- Objetivos de la medida
- Definición de las unidades de medida
- Puntos de medición
- Instrumentos de medida
- Instrumentos de información
- Observadores
- Condiciones de observación
- Control de la medida
- Explotación de resultados

Todos estos aspectos serán los que nos permitan conseguir la optimización de la inversión que estamos realizando en la comunicación, analizando tanto los costes, como el rendimiento de cada uno de los medios y del conjunto.

Una vez estudiados los conceptos fundamentales de la comunicación y analizados los componentes básicos, tendremos que ver con integrarlos dentro de la estrategia de la empresa, los que conseguiremos mediante la interrelación de todos ellos en un **plan de comunicación interna**.

### *Programa de comunicación interna*

Como apunta Alberto Pinillos, profesor del Instituto de Empresa, en su artículo “La comunicación interna, un paseo por el tiempo”, publicado en la revista Harvard DEUSTO Business Review, la función de comunicación en la empresa persigue “*contar a la organización lo que la propia organización está haciendo*”, esto que, a priori, pudiera resultar redundante, no es así ya que en las organizaciones no se sabe en muchos casos que es lo que está sucediendo y por lo tanto el nivel de involucración de las personas, es en muchos casos escasa, por ausencia de conocimiento, por lo tanto la importancia que la comunicación interna tiene en una empresa es la que se deriva de la consecución de la **implicación** e **involucración** de sus componentes, siendo ésta, como apunta Andreu, una de las claves de la competitividad de las empresas modernas.

Andreu prosigue afirmando que “*las empresas excelentes siempre han recurrido a la Comunicación Interna en sus procesos de trabajo*”, si bien hace la reflexión de que “*si tu jefe no habla contigo y tú tampoco lo haces con tus compañeros, no hay Comunicación Interna que valga*” y así prosigue presentándonos los ejemplos de diferentes empresas que están utilizando de forma intensiva la **Comunicación Interna**, con una especial reflexión sobre El Corte Inglés y Hewlett Packard, compañías en las que la **Comunicación Interna** es consustancial a su forma de ser y en particular , una actitud habitual de sus mandos.

En el caso concreto de Hewlett Packard hace referencia al estilo de dirección que aplican de forma intensiva, el *Managament by Walking Around*, que ya estudiamos en el capítulo 6 de este libro.

En definitiva, la **Comunicación Interna** es una herramienta que produce implicación e involucración de las personas en la organización y en especial de los proyectos que ésta vaya a acometer de forma excepcional.

Por lo tanto, aceptando que la **Comunicación Interna** tiene que ir creando esta cultura de apertura, implicación e involucración, es fundamental que cuando comuniquemos, en un principio, lo realicemos de forma sistemática, muy especialmente cuando se trata de comunicar sobre un proyecto nuevo o concreto.

De hecho se ha comprobado que los proyectos que han tenido éxito en Reingeniería o Calidad o cualquiera otro que afectara a la organización de la empresa han tenido en común la realización de un plan de **Comunicación Interna** previo al lanzamiento del proyecto y por el contrario los que han fracasado, entre otras razones podemos

encontrar la ausencia de un plan de comunicación que informara eliminando incertidumbres e involucrara a las personas en el proyecto.

A continuación pasaremos a analizar la realización de un plan de **Comunicación Interna** a través de sus cuatro fases, en las que veremos los objetivos que tienen que cubrirse en cada una de ellas y las acciones a realizar para alcanzarlos.

1. **Fase de creación**, es la fase en la que, una vez definidos los objetivos del plan, se deben crear la infraestructura del mismo, pudiendo resumir los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos en los siguientes:

- **Objetivos:**

- ◇ Definir los mensajes que posteriormente van a comunicarse a toda la organización
- ◇ Crear las estructuras organizativas necesarias para poner en marcha el programa

- **Acciones:**

- ◇ Creación del equipo de comunicación interna
- ◇ Aprobación de los mensajes a comunicar
- ◇ Auditoría del estado de la opinión de la organización
- ◇ Preparación de la estrategia del programa incluyendo objetivos, fases, plazo, responsables, canales y controles.
- ◇ Preparación de los documentos de posicionamiento y comunicación.

2. **Fase de presentación**, en la que fundamentalmente pasaremos a hacer público el plan siguiendo una serie de acciones que además es importante se realicen en una cierta secuencia.

- **Objetivos:**

- ◇ Dar a conocer públicamente los mensajes corporativos, definidos en la fase de creación.
- ◇ Implicar a los componentes de la organización

- **Acciones:**

- ◇ Presentación a los diferentes niveles organizativos de la empresa, solicitando su cooperación y diferentes niveles de involucración.

Estas presentaciones deben seguir una determinada secuencia, siendo absolutamente fundamental que el plan sea conocido por diferentes niveles de la empresa antes de ser conocido públicamente, pues en caso contrario el efecto puede ser muy negativo, así la secuencia de presentaciones debería ser la siguiente:

- ⇒ Primeros niveles
- ⇒ Mandos intermedios
- ⇒ Prensa
- ⇒ Otros niveles y comités

3. **Fase de implantación**, es la fase en la que se pone en marcha todo el programa, utilizando los canales existentes o creando los canales necesarios para llegar al público objetivo de la manera más eficaz.

- **Objetivos:**

- ◇ Creación de los canales para que comience la distribución de las noticias y mensajes generales definidos.
- ◇ Adaptación de los canales existentes, siempre que sea posible

- **Acciones:**

- ◇ Establecimiento de los canales físicos de comunicación, siendo los soportes utilizados para transmitir información.
- ◇ Establecimiento de los canales personales de comunicación para favorecer la integración personal y la comunicación en cada departamento, generando cascadas informativas.

4. **Fase de validación**, como ha sido el común denominador de todas las acciones que hemos presentado a lo largo de este libro, cualquier proyecto tiene que ser medido, evaluado y adaptado de forma dinámica y el establecimiento de un programa de **Comunicación Interna** no puede ser diferente, siendo ésta la fase final del mismo.

- **Objetivos:**

- ◇ Evaluación de los resultados para la realimentación del programa, optimizándolo de forma permanente de acuerdo con las necesidades y requisitos de la empresa.

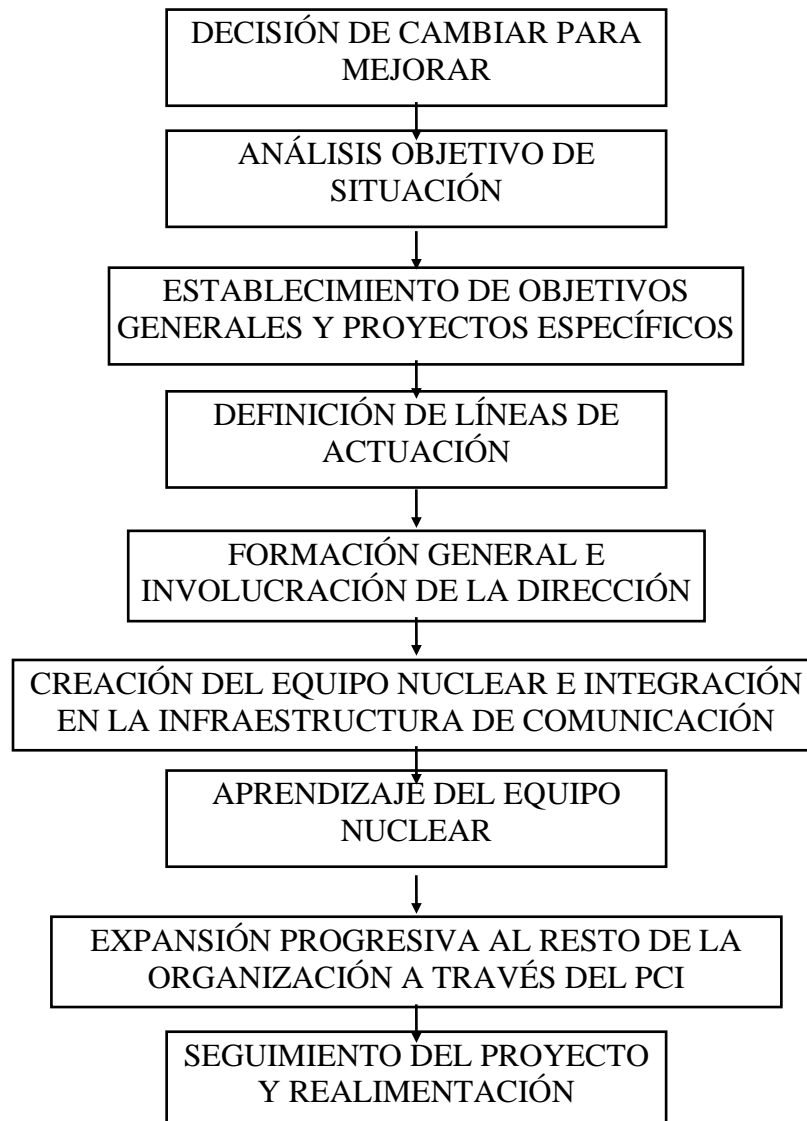
- **Acciones:**

- ◇ Directas, a través de un cuestionario entre una muestra aleatoria de la plantilla.
- ◇ Indirectas, a través de acciones puntuales en las que se solicite participación de las personas de la empresa.

Este programa genérico de **Comunicación Interna** que hemos estado estudiando, puede o más bien debe ser integrado en cualquier proyecto que afecte a la organización de la empresa, que quiera acometerse, para garantizar los resultados a través de la involucración de las personas, gracias a la eliminación de la incertidumbre que provocan estos proyectos.

Un esquema de integración de un **Programa de Comunicación Interna (PCI)**, en un proyecto, lo presentamos en la figura 7.9.

## ESQUEMA DE INTEGRACIÓN DE UN PCI EN UN PROYECTO



**FIGURA 7.9**

### *Los medios y las formas*

Para terminar este apartado vamos a incidir sobre dos medios que entiendo especialmente importantes y a los que ya hicimos referencia en el punto 6 de los componentes de la comunicación, pero uno de ellos le entiendo especialmente importante por la forma y el segundo por la oportunidad del momento y su especial aplicabilidad en estructuras virtuales y en particular en la estructura que hemos presentado en este libro, la **estructura COSMOS**.

Ya comentamos la importancia que tiene aprovechar cualquier contacto para involucrar a las diferentes personas y componentes de la organización en el proyecto que debe representar la empresa, en este sentido quiero incidir en uno de los medios que mejores resultados pueden dar y que las empresas de mayor calidad están incorporando de forma especial en sus diferentes fórmulas o sistemas de dirección, como puede ser el caso de la **Dirección by Walking Around** que ya estudiamos en el

apartado 6.2 de este libro, en concreto nos referimos a la **comunicación personal y presencial**.

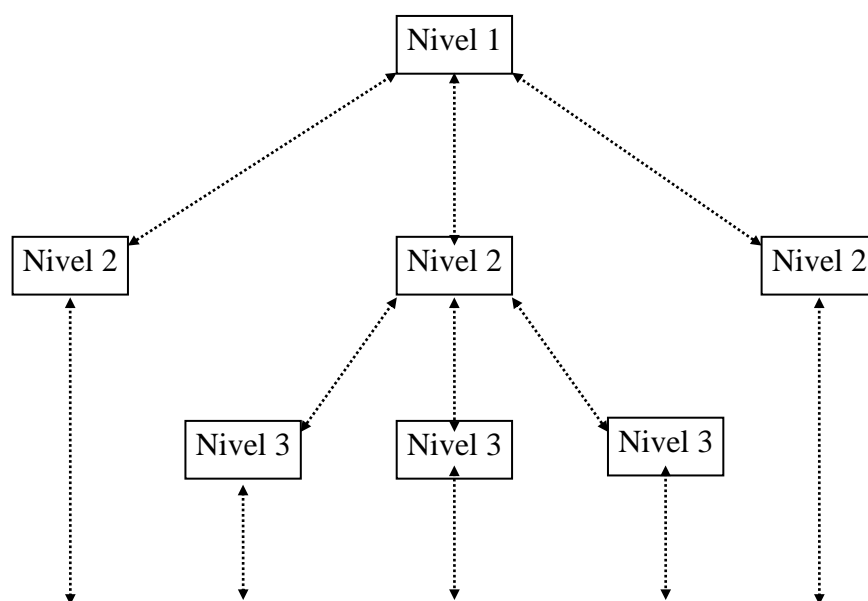
Este sistema es de especial importancia en la actualidad cuando ya hemos comprobado y aceptado que las personas de las empresas están especialmente formadas y la mejor forma de involucrarles en el proyecto es a través de la comunicación directa sin medios, es decir interpersonal.

La dificultad que presenta este tipo de comunicación es la preparación de las personas que tienen que originar la comunicación, quienes deben estar perfectamente entrenados y además preparados para aceptar “críticas” y ser capaces de manejarlas en tiempo real y de manera informal.

Pero esta fórmula de comunicación, además de la **aparente informalidad** del sistema, tiene que estar especialmente planificada para los objetivos que se persiguen y así, cuando lo que realmente se pretende es la involucración de todos en un proyecto concreto y se requiere que la comunicación se produzca en un período concreto de tiempo, debe planificarse un proceso de comunicación basado en el concepto de cascada, es decir lo que se denomina **sistema de información en cascada**, del que incorporamos un esquema en la figura 7.10, que como vemos está basado en el establecimiento del flujo de comunicación siguiendo la pirámide jerárquica, si bien debe incorporarse alguna modificación dentro de la pura jerarquía, incorporando a aquéllos que puede ejercer algún tipo de liderazgo

Es importante considerar que dentro de este sistema la dificultad principal se encuentra en el camino de vuelta, es decir, en el proceso de *feed back* o realimentación, para lo que debe existir una importante madurez en la organización en la utilización de la comunicación como herramienta de gestión, para que el proceso sea eficaz.

## ESQUEMA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN CASCADA



**FIGURA 7.10**



El segundo sistema al que nos referimos al comienzo de esta última reflexión del apartado dedicado a la comunicación como herramienta de gestión, es como ya anticipamos de especial importancia y aplicabilidad dentro del concepto de estructuras virtuales en general y en la **estructura COSMOS** en particular, nos referimos a la comunicación utilizando los medios informáticos y en particular, la utilización del *correo electrónico*, a través de *Internet*.

La utilización intensiva de estos medios para acercar las distancias e involucrar a los componentes dispersos que componen la **empresa Virtual** es fundamental para conseguir esa fluidez en el intercambio de información necesaria para conseguir un sistema de comunicación efectiva que facilite la gestión de la empresa constituida y la involucración de las personas.

El peligro que presentan estas herramientas o medios de comunicación es como casi siempre, cuando se utiliza incorrectamente.

El artículo titulado "*Si es mala noticia, mejor a través de la pantalla*" escrito por Alex Markels en The Wall Street Journal, nos hace una reflexión la utilización incorrecta de los medios.

El mencionado artículo comienza diciendo que "*Cada día, miles de millones de mensajes electrónicos, muchos de vital importancia, recorren las redes cibernéticas de las empresas. Sin embargo, una gran cantidad de estos mensajes pueden resultar engañosos superfluos y hasta perjudiciales*".

El mismo artículo continúa diciendo que "*El correo electrónico es la herramienta más poderosa que tiene un jefe, dice Larry Crume, subdirector general del fabricante de software Autodesk Inc.. Pero es también uno de los métodos de trabajo de los que más se abusa*".

Estos dos párrafos extraídos de este artículo nos ayudan a reflexionar sobre el punto que queríamos tratar aquí, la utilización de ciertos medios de comunicación y las formas en las que se utilizan.

En primer lugar, hemos recomendado a lo largo de este apartado la utilización, por principio, de todos los medios de comunicación que tengamos a nuestra disposición para comunicarnos con todos los componentes de la empresa y para conseguir su involucración en el proyecto empresarial, pero esta utilización debe ser claramente selectiva.

Los medios que se utilicen para comunicarse con las personas de la empresa deben ser siempre los que produzcan los mejores resultados involucrando y no separando a las personas y el correo electrónico mal utilizado es uno de los medios que más distancian o separan a las personas de la organización.

En una de las empresas en las que he trabajado recientemente pude comprobar como la moda o descubrimiento del correo electrónico y su utilización incorrecta por parte de algunas personas que ostentaban cierta responsabilidad en la misma, consiguieron un efecto absolutamente negativo en la involucración de las personas en el proyecto empresarial por varias razones.

Un problema que se produjo fue la aparición de ciertos mensajes o reflexiones que debían ser especialmente confidenciales, de forma abierta, teniendo acceso a esa información personas que serían afectadas por medidas que ponían en duda la continuidad de esa división de la empresa.

Si el problema anterior fue realmente grave, no lo era menos la costumbre permanente de algún miembro del comité de dirección de mandar mensajes de reprobación generalizada a través de la red, desde su despacho a puerta cerrada.

Evidentemente, esta utilización incorrecta del medio, olvidando que la comunicación es una herramienta de gestión estratégica demostrada y ampliamente aceptada en la actualidad, llevó a la desmotivación de las personas, su clara idea de sálvese quien pueda y en definitiva a la desintegración “de facto” de la división.

Inciendo en este punto, en el artículo antes referenciado aparece el siguiente comentario: *“Pero lo que es aún peor, señala Koster (directora general de Bridge the Distance Inc.), es que algunos jefes utilizan el correo electrónico para enviar evaluaciones de personal y otros documentos delicado a través de sus pantallas. - Conozco a dos personas que recibieron su notificación de despido por correo electrónico-, indica”*.

Como final de este apartado me gustaría insistir en lo que ya he expresado en diferentes ocasiones, que en un principio se puede utilizar cualquier herramienta de gestión, pero que es fundamental conocer las implicaciones y repercusiones globales que puede tener su utilización, correcta o incorrecta.

Así, el correo electrónico es una herramienta excelente para integrar equipos dispersos como puede ser el caso de cualquier **estructura virtual**, pero, por el contrario, reemplazar el contacto personal, cuando este es posible, por los mensajes a través de la red, con toda seguridad producirá efectos negativos y de desintegración.

En el caso particular de la **estructura COSMOS**, nos encontramos un entorno claro en el que deben utilizarse los dos medios de comunicación, la personal y presencial dentro de cada una de las funciones que hemos definido y la comunicación a distancia a través de correo electrónico entre los diferentes componentes de la estructura para conseguir su integración en el proyecto.

### **7.3.- La cultura en la empresa virtual**

A lo largo de este libro nos hemos estado refiriendo a la necesidad de hacer participar, integrar e involucrar a las personas que realizan las diferentes actividades en los diferentes socios que componen la **empresa virtual**.

Creo que, hasta este momento, hemos podido dar diferentes fórmulas para conseguir la participación y diferentes niveles de integración, pero todavía nos queda mucho por recorrer en el sentido de integración y más aún de la involucración.

El reto que nos presentan las **estructuras virtuales** es cómo conseguir la integración plena y la absoluta involucración de las personas que trabajan en las diferentes organizaciones que las componen.

Recientemente, tuve la oportunidad de asistir a una conferencia impartida por el catedrático de Antropología de la Universidad de La Coruña, Prof. Dr. José Antonio Fernández de la Rota, quien a petición del Dr. García Echevarría, versó sobre la “*Metodología Antropológica orientada a la Dirección de Empresa*”

Fué aquí donde encontré la pista que me llevó a seguir investigando sobre cómo superar los retos a los que me he referido anteriormente, conseguir la plena integración e involucración de los diferentes componentes de la **empresa virtual** en el proyecto empresarial común, aún siendo, probablemente muy diferentes, que nunca se conocerán y de culturas, hábitos y formas de vida completamente distintos e incluso que debido a las diferencias horarias de los distintos puntos del planeta, cuando unos están trabajando, otros están descansando y viceversa.

La reflexión del Dr. Fernández de la Rota cuando le planteé el problema fué el caso de los Estados Unidos, un estado federal habitado por personas muy diferentes en cuanto a religión, raza, procedencia, etc., que se rigen por diferentes leyes, dependiendo el estado donde habitan, cuya diferencia horaria en los diferentes puntos del país hace que en muchas horas del día. mientras unos trabajan otros están descansando, etc.

En definitiva, nos encontramos con un problema muy parecido, en el caso de los Estados Unidos se trata de integrar e involucrar a ciudadanos muy diferentes en un proyecto de nación y en el caso de la **estructura COSMOS** el problema es integrar a trabajadores muy diferentes en un proyecto de empresa.

Creo que nadie puede poner en duda el éxito de los Estados Unidos en la integración e involucración de sus ciudadanos en su proyecto de nación, éxito que se ha cimentado sobre pilares tales como: la bandera, el himno, el *Thanksgiving*, etc. y que luego ha tenido su prolongación en un estilo de vida y demás fórmulas integradoras.

Es decir, se han utilizado de forma intensiva los símbolos para unir a personas muy diferentes que se sienten identificadas perfectamente con y a través de los mismos.

Estas realidades me han llevado a analizar los diferentes proyectos empresariales en los que me he visto involucrado en mi vida profesional y curiosamente, en todos aquéllos en los que se ha utilizado la simbología de forma intensiva, el alto nivel de excelencia de la empresa ha sido el denominador común y siempre gracias a la absoluta integración e involucración de las personas en el proyecto.

Compañías de primer nivel, especialmente de los Estados Unidos y de Japón, han utilizado la simbología de forma intensiva y en general con éxito, siempre cuando ha existido coherencia entre simbología y proyecto empresarial, recordemos empresas como IBM que incluso llegó a “uniformar” a sus empleados, creando una cierta moda, o el canto del himno por los empleados antes de empezar la jornada laboral típica en muchas empresas orientales.

En mi experiencia profesional más reciente, en los proyectos que he abordado de reingeniería reorganización, reestructuración, etc., siempre que se ha comenzado el proyecto con un buen plan de comunicación interna y se ha titulado el proyecto de alguna manera, se ha preparado un slogan para el mismo y se han creado ciertos símbolos que le acompañaran; la involucración de las personas ha sido total y el éxito del proyecto en general ha estado garantizado, ya que estos proyectos sólo pueden tener éxito cuando las personas, que son las que al final realizan las actividades, se sienten consideradas, con pertenencia y en definitiva, partícipes e involucrados.

En concreto, uno de los proyectos más ambiciosos de “reestructuración” que se han acometido en los últimos tiempos ha sido el de Siemens-Nixdorf, en el que tuve la oportunidad de participar cuando era vicepresidente de Proudfoot.

Este proyecto liderado por Schulmeyer, presidente y CEO de la empresa, entre otras muchas acciones que acometió fue la creación de los símbolos que identificaran al proyecto y a las personas que se iban progresivamente incorporando al mismo.

Así, el slogan que se creó fué: “*We will make it happen*”, junto con el logo.

A partir de su creación, comenzaron a fabricarse diferentes piezas con el slogan, tales como pines o pegatinas a los que tenían acceso los que se incorporaban de forma activa al proyecto y por supuesto, todas las piezas de comunicación, incorporaban el logo y/o el slogan, incluso en la revista interna internacional SNI INLINE International, en la portada de su número 4/1995, aparece como subtítulo la siguiente adaptación del slogan, buscando un mayor nivel de involucración, ***The Symbolic Act: Only together can we make it happen.***

Existen muchos ejemplos sobre el importantísimo papel de la simbología para integrar e involucrar a los componentes de una empresa cuando revisamos diferentes proyectos de éxito en el mundo empresarial, de hecho, Charles Handy en su libro “*The age of unreason*” dedica un capítulo entero a la organización federal, en la que comenta la realidad de lo que supone el federalismo, al que define como una variedad de grupos de individuos unidos bajo una bandera común compartiendo o creando lazos de identidad.

Así mismo comenta que el federalismo es una forma de ser grande manteniéndose pequeño o cuando menos independiente, mediante la combinación de autonomía y cooperación.

Está claro que los símbolos pueden ser una herramienta excelente para integrar e involucrar a los diferentes componentes dispersos de una empresa y en concreto con una aplicación excelente al caso de la **empresa virtual**.

Otra herramienta utilizada para integrar a los componentes dispersos de una comunidad es el lenguaje, éste facilitará la comunicación entre los diferentes componentes independientemente de razas o de donde se encuentren.

Quien así lo entendió fue la empresa ABB, esta empresa es desde 1988 una asociación permanente entre la sueca ASEA y la suiza Brown Boveri, en su intento de reducir o amortiguar las diferencias entre las culturas de las personas de ambas organizaciones

tomó la decisión de crear lo que denomina una nueva generación de empresa y una de las medidas que ha tomado, además de trabajar contablemente sólo en dólares, ha sido imponer el inglés como única lengua dentro de la misma, lo que le ha llevado a ir creando progresivamente una cultura propia de la empresa, independientemente del lugar donde esté el centro de trabajo.

Otro aspecto dentro del lenguaje, adicionalmente a la unificación de la lengua o idioma que es fundamental, es la creación de una terminología que permita Identificarse con el colectivo al cual se pertenece.

En las diferentes profesiones aceptamos que existe una terminología especial, que sólo los que pertenecen a la misma pueden entender y que les identifica y de alguna forma les une y les diferencia del resto, bien pues esto puede ser trasladado a la empresa, quien a través de una terminología especial puede conseguir que sus diferentes componentes se entiendan de forma especial y se diferencien del resto, lo que a su vez les unirá todavía más y les integrará en el proyecto empresarial.

En compañías como DEC, en la que tuve la suerte de trabajar durante 5 años ha existido tradicionalmente una terminología utilizada por todos los empleados de la empresa, basada principalmente en abreviaturas, independientemente de la nacionalidad o la función que hacía que todos se identificaran y a su vez se diferenciaban del resto, que no les entendían, lo que al final creaba algún tipo de corporativismo.

Esta experiencia de utilización del lenguaje común lo he probado de forma intensiva cuando he dirigido departamentos comerciales, en los que obligaba a los vendedores a que se crearan el diccionario de términos que se utilizaban en los sectores en los que estaban vendiendo y que luego utilizaran ese lenguaje en sus contactos con sus clientes.

Los resultados han sido siempre excelentes pues el vendedor se integraba a través del lenguaje con el cliente, facilitando así la labor de venta, pues el cliente no le percibía ya como alguien externo, sino más bien como un compañero de viaje.

En definitiva, los símbolos y el lenguaje se han aceptado y utilizado intensivamente como instrumentos de integración en estructuras dispersas geográficamente, pues bien, cuando entramos en **estructuras virtuales**, cuya base fundamental es la dispersión y la variedad de especialidades, parece que una forma de integración puede ser la utilización intensiva de estos instrumentos.

Vamos a concluir este libro pues, indicando los tres instrumentos fundamentales que soportarán la creación y el posterior desarrollo con éxito de su actividad de cualquier **empresa virtual** y de la basada en la **estructura COSMOS** en particular; nos referimos a las **nuevas tecnologías de la información**, la **simbología** y el **lenguaje**, los que permitirán acercar las distancias tanto físicas como de cualquier otro tipo, consiguiendo la **participación**, la **integración**, la **involucración** y la **cooperación** entre los diferentes componentes dispersos de la estructura temporal creada para aprovechar la oportunidad específica de mercado.