

El credo de la empresas: Una aproximación a la administración del significado

"Cualquier organización para sobrevivir y tener éxito, debe tener un sólido conjunto de creencias sobre el cual basar todas sus políticas y actitudes" Thomas Watson Jr.

En los últimos tiempos ha habido un rápido aumento en la adopción de documentos donde se exponen los propósitos básicos de las compañías estadounidenses y las creencias de sus altos directivos.

Estos instrumentos suelen denominarse credos, doctrinas o declaraciones de principios y algunos dirigentes como T. Watson los consideran la piedra angular de una compañía: "Cualquier organización para sobrevivir y tener éxito, debe tener un sólido conjunto de creencias sobre el cual basar todas sus políticas y actitudes"(1).

La bibliografía sobre el tema pone énfasis en la llamada administración del significado: "Creemos que los seres humanos estamos suspendidos en telarañas de significación, que nosotros mismos hemos construido..." (2).

Cuando un gerente quiere transmitir una idea a sus subordinados tiene primero que codificarla en palabras que éstos puedan comprender. A su vez, los subordinados tienen que decodificarlas tomando como base su propio marco de referencia para entender lo que el gerente quiere decir.

Si bien el marco de

referencia permite que concentremos nuestra atención en algunos objetos o acontecimientos; al mismo tiempo nos encierra en ciertos esquemas mentales que nos predisponen a observar los acontecimientos desde una única perspectiva (3). Por eso se dice que el referente es, a la vez, un capacitador y un limitador.

En el proceso de percepción, además de los referentes que son desarrollados intuitivamente, intervienen las teorías que son un producto de la civilización y la cultura.

Elas nos proveen explicaciones acerca de cómo las cosas funcionan en una organización y, de esta manera, nos enseñan a poner atención en las relaciones que existen entre ciertas variables.

En la obra sobre liderazgo de Bennis & Nanus, encontramos afirmaciones que se refieren a la transmisión de los significados, especialmente al proceso mediante el cual los líderes comunican su visión de la compañía a los seguidores.

"El líder es un verdadero arquitecto social, hasta el punto en que puede manejar el significado" (4)

"...Cómo se comunica una visión? Resolvamos parcialmente esa pregunta afirmando que esto puede ocurrir por medio de la administración del significado..." (5).

Además de los miembros de la organización, los destinatarios de estos mensajes serán el gobierno, los clientes, los proveedores, los sindicatos, la prensa, el mundo de los negocios, etc. Por esta razón, algunas personas no vacilan en calificarlos de "relaciones públicas engañosas".

Las empresas deben cumplir ciertas funciones que las "legitimen" frente a la sociedad. Hay, además, un sitio muy difundido según el cual los negocios son amorales. De manera que los hombres de empresa estarían sólo preocupados por cosas tales como la producción, las ventas y las ganancias. Sin embargo, si las empresas descuidan los aspectos éticos están más expuestas a la intervención del gobierno, a las presiones de grupos influyentes y al rechazo de los ciudadanos. "Si un escándalo o una tragedia fueran rápida y convenientemente castigados y aclarados por

Lic. Roberto Vila De Prado
Bachiller en Ciencias Políticas. Lic. en Administración Pública (Univ. del Salvador). Postgrado en Metodología de la Investigación (Univ. de Belgrano). Consultor en Desarrollo Organizacional. Director del Dpto. de Investigación y Postgrado UPSA. Docente UPSA.



las propias personas de la empresa, no habrá tiempo para interferencias ni presiones. Pero, si (los incidentes) estuvieran relacionados con la negligencia ética o, peor todavía, si se confiara en el mercado como correctivo a largo plazo, la intervención gubernamental es inevitable" (6). Es por esta razón que se comienza a hablar de la necesidad de contar con una ética estratégica.

La filosofía de una empresa es la base sobre la cual se instalarán sus políticas. En el campo de las ciencias sociales, se suele definir a las políticas como conjunto de normas para modelar conductas.

Por lo tanto, ellas contienen aspectos técnicos, éticos y religiosos. Dice al respecto el comunicólogo L.R. Beltrán:

"Observamos que en casi todos los casos se enuncia una política por el método negativo, por ejemplo, no mentirás, no serás ladrón; o a veces positivo: ama a tu prójimo como a ti mismo. Qué va aparejado a esto? Cuando yo planteo: hagan esto que es bueno, hay implícitamente y a veces explícitamente, un premio a esa conducta, para lograrla, para conquistarla o fortalecerla. Y, cuando una persona se aparta de ese planteamiento, de ese modelo de conducta que planteo, entonces hay castigo" (7).

De manera que en toda política hay un régimen de premios y castigos, mecanismos que estimulan algunas cosas y que inhiben otras. Y, para ilustrar estas ideas, Beltrán agrega: "Yo diría que los dos mejores ejemplos que se conocen de qué es una política en sentido técnico, político, ético, religioso son el credo cristiano -condensación de doctrinas- y los diez mandamientos -prescripción de comportamientos-, también es buena ilustración el libro rojo de Mao" (8).

La existencia en los salones de una empresa de un cuadro donde se exponen su misión y sus valores es suficiente para dejar en el visitante una buena imagen de la compañía. Sin embargo, para proyectar

realmente una imagen positiva es preciso que dichos valores se reflejen en el comportamiento de todo el personal. Es necesario tener en cuenta que un principio abstracto, escrito en un papel, no es un credo. Un credo es tal cuando constituye una parte viva de la empresa, es decir un conjunto de puntos de convergencia que orientan las actividades de sus miembros.

Filosofía, credo y actitudes.

En algunas ciudades, hemos podido observar que un banco invierte grandes sumas en campañas de publicidad, anunciando que el cliente está por encima de todo. Pero, cuando el cliente llega a una de sus agencias se encuentra con grandes colas, pocas ventanillas abiertas y trámites complicados y largos. En esos casos, el cliente advierte que la actitud real del banco poco o nada tiene que ver con lo que se afirma en la campaña publicitaria. La publicidad pierde credibilidad cuando las actitudes no conciben con el mensaje. Más eficaz resultaría gastar menos en publicidad e invertir más en sistemas y personal.

El enfoque adecuado del problema es presentado en un modelo conocido como la "pirámide de cristal" (9).

Las actividades son la punta visible del iceberg pero si no se basan en



Pirámide de cristal

las actitudes correctas, flotarán como pompas de jabón. Las actitudes, al estar ubicadas entre las políticas y las actividades, forzarán a los miembros de la organización a adoptar

comportamientos coherentes con lo que la empresa desea mostrar.

Las políticas pueden estar escritas o no. Si están escritas son leyes para la compañía; y, como ocurre en toda legislación, hay leyes buenas y malas, algunas se cumplen y otras no. De las políticas emanarán las actitudes que la gente percibe. La filosofía es la base de la pirámide. Ella sostiene todo el andamiaje: Las políticas son consecuencia de la filosofía. Sin filosofía la organización puede caer en la mayor confusión.

La política y la visión.

Los líderes utilizan a menudo metáforas para resumir su visión y comunicarla de la mejor manera (10).

De acuerdo con C.S. Katz, la metáfora consiste en aplicar a una cosa, una palabra perteneciente a otra cosa (11). Para D. Prieto Castillo, "la metáfora deriva de la comparación, solo que en ella se eliminan los nexos comparativos. Así de la expresión comparativa 'era fuerte como un oso' se pasa a decir 'era un oso', con lo que los elementos 'fuerte' y 'como' desaparecen" (12).

Empleando la metáfora, el líder intenta hacer comprender mejor lo que dice, y al mismo tiempo refuerza y hace aceptable su mensaje. Este recurso es muy utilizado en el campo de la política, donde son habituales expresiones del tipo: "los soldados del general", "el padre del pueblo", "el niño travieso del partido", etc.

Uno de los grandes líderes políticos, el General De Gaulle, utilizaba con frecuencia estos recursos estilísticos, presentándose a sí mismo como el capitán de un barco que conducía la nave de la nación por mares tempestuosos (13).

La ética estratégica.

La eficacia del credo en la Compañía Johnson & Johnson se puso de manifiesto cuando ocurrió



la crisis del tylenol. En esa oportunidad, al decir del Washington Post, la empresa tuvo éxito al presentarse al público como deseosa de hacer lo correcto sin tener en cuenta la magnitud de los costos (14). Y esto sólo puede lograrse cuando existe una concepción que, al facilitar la coordinación de las acciones, posibilita respuestas rápidas y eficaces.

En 1992 algunos frascos del medicamento tylenol fueron violados y su contenido sustituido por un veneno mortal. Frente a estos hechos, J. Burke ordenó sin vacilar que fuera retirado todo el producto del mercado, en una operación que causó a la compañía un perjuicio de millones de dólares. Al mismo tiempo, se hicieron campañas de esclarecimiento, se ofreció una recompensa por la captura del asesino, se abrieron líneas telefónicas para ayudar a las personas y hubo una visible preocupación de parte de la compañía para solucionar la tragedia.

"Como resultado, J. & J. que podía fácilmente haber sido arruinada, se irguió y reafirmó su reputación de empresa confiable y responsable. Y un producto que fue considerado eliminado, por todos los expertos, es hoy otra vez uno de los analgésicos de mayor venta" (15). Este tipo de comportamiento difícilmente puede surgir espontáneamente. Es necesario que la compañía tenga un código de ética que determine la respuesta apropiada ante emergencias graves como la aquí relatada.

La filosofía y las políticas

La declaración de valores y principios de una compañía tiene una función pragmática por cuanto influye en las políticas y, por consiguiente, en las realizaciones a nivel operativo.

El objetivo que apunta a la obtención de ganancias suele tomar diversas formas en los credos de las compañías: "Nuestro propósito es

crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía" (16).

También podemos encontrar normas acerca de cómo actuar en situaciones donde se produce un conflicto entre la maximización de utilidades a corto plazo y la maximización a largo plazo. En estos casos, la declaración de valores permite que los empleados puedan tomar decisiones correctas en forma independiente, sin necesidad de consultar al superior (17).

Las declaraciones proporcionan a los empleados una brújula, que los ayuda a evitar el tránsito por caminos equivocados.

"Esto se refleja, por ejemplo en el caso de IBM, no abandonando jamás el servicio al cliente; en Matsushita significa no engañar nunca al comprador suministrándole a sabiendas un artículo defectuoso" (18).

También existe en estos documentos principios relacionados con la mejora de la calidad de vida de la población, sobre las políticas que deben seguirse en las relaciones con el Estado, así como máximas relativas a los recursos humanos: reclutamiento, educación, promoción, oportunidades e incentivos.

La declaración de principios contiene los objetivos de nivel superior o sea la argamasa que mantendrá unida a la estrategia, la estructura, el estilo de dirección y las aptitudes de la organización.

Importancia del credo.

Con el propósito de estudiar la importancia del credo se realizó un estudio en los EEUU que demostró que las utilidades de quince compañías que lo habían adoptado, experimentaron un crecimiento promedio del 11% anual en los últimos 30 años anteriores al estudio (19). Es decir, que habían tenido un crecimiento tres veces más alto que el del producto bruto geográfico de la nación en el mismo

lapso.

Desde luego que dicho crecimiento no puede imputarse, al menos exclusivamente, a la adopción de una declaración de valores y principios; pero si nos permite afirmar que las empresas más exitosas del país del Norte cuentan con dicho instrumento. Entre las firmas estudiadas figuraban Coca-Cola, John Deere, Johnson & Johnson, Kodak, 3M y Xerox. Es evidente que, más allá del estudio de las técnicas más eficaces para la implementación de las políticas, el tema hace necesario otro tipo de abordajes, donde se examinen las relaciones entre discursividad y poder en diferentes espacios societales (empresas, universidades, ONG's), privilegiando temas como el de las regularidades discursivas, los procesos de apropiación del discurso y la economía de la constelación discursiva a la que pertenece la declaración bajo estudio. ✕

Citas Bibliográficas:

- (1) G. STEINER, Planificación estratégica, México: CECSA, 1987, p. 151.
- (2) W. BENNIS & B. NANUS, Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz, Bogotá: Ed. Norma, 1988, p. 76.
- (3) W.E. BJUR, A. Leitura do contexto, en Revista de Administração Pública (abril-junio 1979) Rio de Janeiro, p. 105.
- (4) W. BENNIS & B. NANUS, obra citada p. 99.
- (5) W. BENNIS & B. NANUS, obra citada, p. 99.
- (6) R.C. SALOMON & K. HANSON, A ética necesaria, San Pablo: Circulo do Livro S.A. 1989, p. 3.
- (7) L.R. BELTRAN, Marco teórico de las políticas de la comunicación del Estado. En Políticas de Comunicación del Estado, La Paz: Asociación de Periodistas, 1991, p.24.
- (8) L.R. BELTRAN, obra citada, p.24.
- (9) R. CAHEN, Tudo o que seus gurus nao le contaram sobre comunicacao empresarial, San Pablo: Ed. Nova Cultura Ltda, 1990.
- (10) W. BENNIS & B. NANUS, obra citada, p. 73
- (11) C.S. KATZ y otros, Diccionario básico de comunicación, México: Ed. Nueva Imagen S.A., 1980, p.50.
- (12) D. PRIETO CASTILLO, Método de análisis de mensajes, La Paz: UCB (MIMEO), 1985, p. 50.
- (13) J. COTTERET, La comunicación política, Buenos Aires: Ed Ateneo, 1977.
- (14) W. BENNIS & B. NANUS, obra citada, p. 102.
- (15) R.C. SALOMON & K. HANSON, obra citada p. 3
- (16) G. STEINER, obra citada, p. 153
- (17) R.T. PASCALE & A.G. ATHOS, El secreto de la técnica empresarial japonesa, México: Ed. Grijalbo, 1984.
- (18) R.T. PASCALE & A.G. ATHOS, obra citada, p. 254.
- (19) M. HERRERA, Publicidad, Santiago: Ed. Universitaria, 1987.