

El Desafío que viene

Por Orlando Daniel Di Pino



Orlando Daniel Di Pino

Durante los años 89/90, cuando el proceso de privatizaciones de las empresas estatales de servicios públicos comenzó a ponerse en marcha, era supurable que el mismo se legitimaría por los resultados y

no por los procedimientos. Sin embargo, si analizamos la etapa de la post-privatización, notamos que la misma se caracteriza por un incremento de las críticas y cuestionamientos sobre su oportunidad y conveniencia. Se encendieron los debates fundados en argumentos ideológicos, políticos, éticos y aún metodológicos, y se instaló la vaga sensación de sospecha respecto de algunos mecanismos utilizados.

Las transformaciones, operadas con más o menos prolijidad según los casos, se apoyaron en un consenso social obtenido rápidamente a partir de la promesa de que los usuarios se verían librados de sus penurias cotidianas: todos podrían disfrutar de los beneficios de la modernidad: servicios eléctricos, gas, agua, comunicaciones, transportes accesibles, abundantes y baratos. El acuerdo logrado encontró una de sus bases fundamentales en la estrategia comunicacional adoptada con éxito por las empresas privatizadas.

La misma estaba dirigida, por un lado, a convencer a los usuarios de que una mejora en la calidad de los servicios públicos era impensable si los mismos continuaban en manos estatales y, por otro, a legitimar esa transferencia

de lo público a lo privado, un concepto altamente cuestionado en algunos casos.

La comunicación institucional fue la herramienta utilizada: lograr mantener e incrementar el consenso público, incorporando en los discursos institucionales de las nuevas empresas la validez y legitimidad del

proceso privatizador. El objetivo era comunicar los cambios que se implementarían, reemplazar el viejo concepto de empresa pública deficiente, generadora de grandes pérdidas, incapaz de resolver conflictos y de responder reclamos, en ocasiones fuente de corrupción, por un modelo de empresa moderna eficiente, maximizadora de beneficios, rápida para la satisfacción de las demandas, transparente, con mejoras en la calidad y cantidad de los servicios a través de la incorporación de tecnología.

A partir de la adopción de dicha estrategia comunicacional, la imagen de las políticas privatizadoras tuvo una evolución positiva, como lo demuestran las encuestas: al inicio del proceso (1989) el 52% de la población aceptaba con entusiasmo la política de privatización.

Una vez que la transferencia de los servicios públicos al sector privado fue aceptada y legitimada socialmente, el discurso institucional, tan atractivo y esperanzador, inevitablemente se vio sometido a una verificación rápida y concreta.

UN DISCURSO COMERCIAL

Su chequeo con la realidad iba ser mucho más sencillo que el de abstracciones tales como la "revolución productiva" o "el sala-

La comunicación externa de las empresas privadas de servicios públicos ha atravesado diferentes etapas desde el inicio de las privatizaciones en los años 89/90.

Desde un discurso institucional hasta una comunicación corporativa, pasando por una etapa de mensajes comerciales y otra, fragmentada y difusa, la comunicación ha jugado un rol determinante en el consenso y aceptación de un escenario distinto para la Argentina.

En el presente artículo se analiza la evolución de las comunicaciones externas de los últimos diez años.

vicio brindado, en la atención al cliente, en la más rápida resolución de problemas, en la optimización del manejo de recursos.

Por supuesto, en el terreno del discurso comercial las empresas se desenvuelven con mayor comodidad: naturalmente les resulta mucho más sencillo vender el producto una vez que ya se han vendido a sí mismas, y han logrado afianzarse legítimamente en la sociedad como empresas privadas prestadoras de servicios públicos.

EL NUEVO ESCENARIO

En los años 98, 99 y 2000 las empresas se enfrentaron con la realidad de haber agotado los discursos externos utilizados en las etapas antes descriptas.

Las organizaciones tienen desde ahora la imperiosa necesidad de comunicar un nuevo escenario, que girará en torno a 3 tópicos fundamentales:

- Justificar rentabilidad, tarifas y mercados no competitivos
- Responder jurídica e institucionalmente a las fuertes presiones que surgen en los ámbitos políticos, económicos y sociales exigiendo mayor regulación y control
- Mostrarse como empresas sólidas y dinámicas, adaptadas a mercados abiertos y capaces de competir con otros actores en los mismos negocios y ampliar -al mismo tiempo- su campo de actuación

Las empresas cayeron entonces en una situación de **bloqueo comunicacional**, lo cual les impidió sortear con éxito esta tercera etapa. Por lo tanto, estuvieron impedidas de responder a las nuevas demandas y a sus propios objetivos. No sólo no lograron comunicar desde lo estratégico sino que además chocaron con una nueva reali-



riazo". Bastaba con pulsar una llave de luz, abrir una canilla, encender una hornalla, o levantar el tubo del teléfono. Por lo tanto, las empresas se vieron tentadas a modificar su discurso y a llevar a cabo una estrategia de comunicación de tipo comercial, exhibiendo las mejoras realizadas en la calidad del ser-

dad donde reapareció el mismo viejo problema de antaño, pero esta vez en un escenario nuevo. Frente a esta situación intentaron la solución ingenua de siempre: bajar el perfil. ¿Cuál es ese mismo viejo problema? Las empresas lograron comunicar las pautas básicas de su discurso de la primera etapa a través de la publicidad institucional, con un mensaje que tuvo algunos ejes comunes: la composición accionaria, el destino de sus inversiones, sus proyectos y cómo iban a desarrollarse, se jerarquizó mucho la figura de los operadores internacionales, la vasta experiencia que éstos tenían en el mundo en los respectivos negocios que venían a manejar a la Argentina. Esta etapa institucional se fue acentuando hasta que, luego de los primeros dos años, y tras haber alcanzado un funcionamiento acorde a las expectativas, fue necesario empezar a transmitir un discurso con aristas más comerciales. Esta fue la etapa de mayor creatividad. Hubo excelentes campañas, las telefónicas con sus avisos de gauchos que hablaban desde lugares lejanos pues habían logrado que la telefonía llegara con su fuerza arrolladora a lugares olvidados durante siglos. El gas que alcanzaba las mejores prácticas del mercado mundial y los más altos índices de compañías similares, y no dudaba en comunicarlo. Las distribuidoras eléctricas mostraban como un pasado muy lejano el servicio deficitario en el verano, y el agua exhibía su pureza, en contraste con las aguas contaminadas que ponían en riesgo a la salud humana.

Las empresas se mueven con más soltura en la arena de la publicidad comercial que en cualquier otra. Les resulta más fácil vender productos y servicios que ideas. Hoy los avisos comerciales y promocionales son excluyentes en los discursos externos de las empresas y no dejan el espacio adecuado para empezar a transmitir los mensajes corporativos que permitan enfrentarla la -por ahora- última etapa, que plantea necesidades estratégicas en un escenario -como ya hemos visto- bastante complicado.

En este contexto, donde ni la **publicidad institucional** ni la **comercial** de las etapas

Evolución del eje temático en el discurso externo de las empresas privadas prestadoras de servicios públicos

Etapas	Años	Objetivos	Herramientas
1°	1990/1994	Legitimar el proceso de privatizaciones del gobierno, convertido en el eje central de su gestión transformadora.	Publicidad institucional
2°	1995/1997	Publicitar y comunicar las mejoras obtenidas en la calidad del servicio y la incorporación de nuevos productos.	Publicidad comercial
3°	1998/2000	Justificar rentabilidad, tarifas y mercados no competitivos. Responder jurídica e institucionalmente a las hiperpresiones que surgen en los ámbitos políticos, económicos y sociales exigiendo mayor regulación y control. Mostrarse como empresas sólidas y dinámicas, adaptadas a mercados abiertos, competitivos y capaces de abrir su base de negocios.	Comunicación parcializada, fragmentada y difusa
4°	2001/...	Fortalecer su inserción como empresas comprometidas con su rol social y comunitario.	Comunicación corporativa

anteriores configuraron herramientas estratégicas suficientes para ingresar a una instancia superior, resurgió el clásico problema de la comunicación y las empresas asumieron, en algunos casos, una posición de mudéz parcial que las mantuvo estancadas en un **discurso difuso, fragmentado y confuso** que terminó desorientando a todos los públicos por igual.

Competieron sin competir, publicitaron nuevos servicios sin convicción, evaluaron medios sin éxito, no escaparon por ninguna grieta creativa a la saturación del **marketing** directo dirigido al mismo target, siguieron -en definitiva- cazando en el zoológico.

HACIA UNA COMUNICACIÓN MÁS INTEGRAL

La solución para contrarrestar esta situación será alcanzar, sin duda alguna, el campo de una comunicación más integral e integrada,

holística, expresada desde el todo, teniendo en cuenta la conjunción de elementos que giran en las empresas como si se tratasen de pequeños mundos indi-

viduales, uniéndolos en un mosaico perfecto y preciso. No descartar el marketing y las técnicas del mercado, pero sin que su utilización sea la única y excluyente manera de decir "Aquí estamos y tenemos para Ud. esto y lo otro" a una sociedad que está signada por urgencias más urgentes que hace 4 ó 5 años. Los elementos de la comunicación corporativa propuesta son, además de la competencia y la tecnología, temas menos terrenales como los **Valores** y la **Visión**. Pero por sobre todo exteriorizar con convicción sus comportamientos concretos respecto a la decisión de dar respuesta a las demandas sociales.

La inserción pública, la legitimidad de pertenencia a una sociedad que las acepta aún con cierta reserva, estarán jugadas de pies y manos a lo que estas empresas puedan hacer con sus proyectos de compromiso comunitario y el cumplimiento estricto de su rol social, como puedan, sepan o quieran comunicarlo.

Orlando Daniel Di Pino es Licenciado en Comunicación, tiene a su cargo la Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicaciones Externas de Metrogas S.A. y es Presidente de la Comisión de Relaciones Institucionales del IAPG. Ha publicado diversas notas sobre Comunicación Corporativa en diarios, revistas y medios especializados.

