

El papel de la Comunicación en el proceso de Servicio al Cliente*

Un estudio de caso

MÓNICA SOFÍA CORTÉS TRUJILLO

Abstract

Esta investigación busca identificar la incidencia de la comunicación en el proceso de servicio al cliente en una empresa del sector eléctrico colombiano.

Caso: Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. Se realiza una reflexión teórica entre los modelos de comunicación y los modelos administrativos, la que, aplicada a la empresa, permite comparar de manera crítica el ejercicio y el concepto de comunicación.

Es un trabajo cualitativo e interpretativo en el cual se analizan documentos oficiales al tiempo que se observan procesos reales a través de entrevistas a empleados y del seguimiento de labores cotidianas.

La conclusión es que la Chec, desde lo formal, ha intentado un modelo administrativo por procesos que implica un modelo comunicacional activo, pero en la práctica experimenta un modelo administrativo funcional, que limita la comunicación a la transmisión de información y, escasamente, a los efectos.

Introducción

El entorno de competencia que enfrentan las empresas colombianas pone al descubierto su habilidad para asumir estrategias de servicio al cliente que les permitan mantener y conquistar nuevos mercados.

El camino hacia una cultura de servicio exige un proceso de comunicación integral previamente planeado que atravesase todas las acciones de la empresa, las cuales se reflejan en la calidad de la prestación del servicio.

Esta nueva política institucional requiere, más que información, un modelo comunicacional que “desborde el plano

de lo meramente tangible y funcional”,¹ en la medida que encauce cada una de las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar) hacia el servicio, como significado para quien lo recibe. La mente del consumidor crea elementos simbólicos que le permiten calificar, preferir, desechar o cuestionar un producto, bien o servicio.

En esta perspectiva, la comunicación debe convertirse en un sistema nervioso corporativo o, como bien afirma Mariluz Restrepo, “en un entramado que da forma a la organización, que la **in-forma** haciéndola ser lo que es”.²

Se trata, entonces, de “poner en común” las actividades administrativas mediante el intercambio de sentidos y de significados entre los integrantes de la organización y de ésta con su entorno social, en aras de alcanzar los objetivos empresariales.

Bajo esta propuesta se hace un recorrido teórico a los modelos administrativos implícitos en los modelos comunicacionales, en el caso específico de la Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P.

¹ ARIAS MARÍN, Juan Guillermo. *La Comunicación Empresarial en Caldas*. En *Revista Escribanía* No. 2. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad de Manizales, junio 1999. p. 25.

² RESTREPO DE GUZMÁN, Mariluz. *Apuntes sobre Comunicación Organizacional*. En *Énfasis en Comunicación Organizacional*. Ponencia. Cali, 1995.

* Resultados del trabajo de grado presentado por la autora para optar al título de Comunicadora Social y Periodista.

Precisiones metodológicas

Este proyecto de investigación es un estudio de caso que se realizó en 1999 en la Central Hidroeléctrica de Caldas, empresa que presta el servicio público domiciliario de energía eléctrica; nació en 1944, y sostuvo un monopolio por más de 50 años. Está integrada verticalmente con el manejo de cuatro actividades: generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica. A partir de la expedición de las leyes 142/94 y 143/94 de Servicios Públicos Domiciliarios y

Eléctrica respectivamente, la Chec se constituye en una sociedad anónima comercial de nacionalidad colombiana, clasificada como empresa de servicios públicos mixta, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal.

En la actualidad, la Chec no ha sentido de manera fuerte las consecuencias de la competencia, debido a su amplia cobertura en los departamentos de Caldas y Risaralda; sin embargo, para un futuro muy próximo debe dirigir todos sus procesos empresariales hacia la calidad del servicio como soporte fundamental en el mantenimiento y la conquista de nuevos mercados.

De tal modo, la unidad de trabajo de esta investigación fue la División Servicios de la Chec, que depende directamente de la Subgerencia Comercial; está constituida por los departamentos de Suscriptores y Seccionales. El primero, se conforma por las secciones de Control Suscriptores, Matrícula y Facturación. El segundo, atiende las 45 seccionales ubicadas en los municipios de Caldas y Risaralda. Por último, está la sección de Control Industrial, que depende directamente de la Subgerencia Comercial.

Las cuatro escuelas básicas que se abordan son la clásica, la humanística, la sistémica y la contingencial, por considerarse las más representativas y desarrolladas de la teoría de la administración.

La sección de Quejas, Peticiones y Recursos – Q.P.R., que depende de la Secretaría General, completa el proceso de atención al cliente y está ubicada en la División Servicios.

Para el caso de la investigación se tomaron las secciones que hacen parte del proceso directo de atención a los clientes residenciales en la oficina de Manizales.

Este estudio de caso constó de dos fases secuenciales en el tiempo: primero, una fase cualitativa, período en el cual se revisaron 11 documentos oficiales de la Chec, se hizo seguimiento a 8 casos por los cuales el cliente se

acerca con mayor frecuencia a la División Servicios; por último, se realizaron 26 entrevistas semi-estructuradas con el fin de explorar la percepción que tienen los empleados de la división Servicios de la Chec acerca del servicio e identificar los modelos comunicativos y administrativos que allí se presentan. Estas entrevistas se realizaron con trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Segundo, una fase interpretativa/concluyente, período en el cual se elaboraron matrices de análisis que permitieran una interpretación crítica para realizar análisis comparativos entre los modelos administrativos y los modelos comunicacionales en el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizadas fueron:

- Seguimiento de observación dirigida a algunos eventos administrativos y comunicativos del proceso de servicio al cliente, mediante una guía de observación.

- Interlocución. Entrevista semi-estructurada con las personas encargadas del proceso de atención al cliente

en los diferentes niveles jerárquicos.

- Interpretación y lectura crítica de los documentos oficiales de la Chec, mediante matrices de análisis.

Sustentación teórica

Con este trabajo se hace un ejercicio académico bi-disciplinario que consiste en la puesta en común de métodos, aspectos de interpretación y experiencias de dos disciplinas sociales distintas: la comunicación y la administración.

Para efectos de esta investigación se conceptúa la comunicación como un proceso cultural que consiste en el intercambio de significados.

Las cuatro escuelas básicas que se abordan son la clásica, la humanística, la sistémica y la contingencial, por considerarse las más representativas y desarrolladas de la teoría de la administración. Desde la comunicación, se abordan las teorías de la información, las teorías de la escuela funcionalista y la teoría de la recepción activa, por encontrarse características comunicativas propias que entrañan los modelos administrativos mencionados.

La organización formal y un sistema general de comunicación

Las teorías de la escuela clásica de la administración, representadas en los trabajos de investigación de Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber coin-

Desde la comunicación, se abordan las teorías de la información, las teorías de la escuela funcionalista y la teoría de la recepción activa, por encontrarse características comunicativas propias que entrañan los modelos administrativos mencionados.

ciden con la propuesta de una organización formal, caracterizada por la organización racional y división del trabajo, la economía de esfuerzos y de tiempos, la especialización del trabajador, el diseño de cargos y de tareas simples y elementales, la estandarización de métodos y procesos de trabajo con un enfoque normativo y prescriptivo, la división sistemática del trabajo atendiendo a una racionalidad adecuada a los objetivos y la presencia de una jerarquía de autoridad.³

De todos estos rasgos administrativos de la organización, se derivan unas características comunicacionales propias como son la preponderancia de lo escrito, una excesiva rigidez y formalismo, una comunicación dirigida desde arriba que no tiene en cuenta las necesidades de los empleados.⁴

Estas peculiaridades permiten inferir un proceso comunicativo unidireccional y vertical, que se limita a la transmisión de información y a la circulación de la misma. Por lo cual puede deducirse que la teoría de la información es el modelo comunicativo implícito en el enfoque clásico de la administración.

Los ingenieros electrónicos, Claude Shannon y Warren Weaver, postulan la teoría matemática como un sistema gene-

³CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Editorial McGrawHill. Bogotá, 1995. p. 63 - 81 108 - 109 405 - 412.

⁴ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio. *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. En FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. (Compilador). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trilla. México, 1991. Cap. 2.

⁵MATTELART, Armand y Michèle. *Historia de las Teorías*

ral de comunicación que se basa en la cadena de los elementos constitutivos: fuente de información, codificador o emisor, mensaje, canal, decodificador o receptor y destino. Consideran que el problema de la comunicación consiste, “*en reproducir en un punto dado de forma exacta o aproximada, un mensaje seleccionado en otro punto*”. Su objetivo es diseñar el marco matemático dentro del cual sea posible cuantificar el coste de un mensaje, de una comunicación entre dos polos de este sistema, en presencia de perturbaciones aleatorias, llamadas *ruido* o *noise*, indeseables porque impiden el *isomorfismo*, es decir, la plena correspondencia entre los dos polos.⁵

El matemático Norbert Wiener desarrolla la teoría cibernética, según la cual el proceso de comunicación está relacionado con los vínculos que ponen en juego máquinas, seres biológicos y organizaciones sociales. Trabaja sobre nociones de información, transmisión de información, codificación, decodificación, recodificación, ruido y redundancia. Plantea una lógica del mecanismo: la fuente, punto de partida de la comunicación, da forma al mensaje que, transformado en *información* por el emisor que lo codifica, se recibe al otro lado de la cadena.⁶

La entropía es uno de los conceptos que concibe la teoría cibernética de la comunicación, bajo el supuesto: “*la cantidad de información de un sistema es la medida de su grado de organización; la entropía es la medida de su grado de desorganización*”.⁷ Así mismo, la entropía es una noción circunstante en la administración desde el enfoque sistémico: “*las partes del sistema que pierden su integración y la comunicación*

El matemático
Norbert Wiener
desarrolla la teoría
cibernética, según
la cual el proceso de
comunicación está
relacionado con los
vínculos que ponen
en juego máquinas,
seres biológicos
y organizaciones
sociales. Trabaja
sobre nociones
de información,
transmisión de
información,
codificación,
decodificación,
recodificación, ruido
y redundancia.

entre sí, y por cuya causa el sistema se descompone, se degenera”.⁸

Preocupación por el receptor y los efectos

A principios de los años 30s, los postulados de la escuela humanística de la administración crean nuevas dinámicas en el desarrollo de la organización. Aspectos como la integración social, la conformación de grupos informales, el énfasis en el comportamiento y actitudes emocionales, el estudio de la conducta individual, la creación de espacios de participación, el surgimiento de conceptos como motivación, liderazgo y comunicación, cobran importancia en el escenario administrativo de esa época.⁹

Aparecen entonces las redes de comunicación como resultantes de la formación de grupos formales e informales, la comunicación oral gana espacio en la institución al igual que el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia a través de figuras de partici-

pación, motivación, estilos de liderazgo y una alta consideración a las necesidades de los empleados.¹⁰

Las propiedades comunicativas que fluyen del modelo administrativo humanista, coinciden con los planteamientos

de la Comunicación. Editorial Paidós Iberica S.A. Buenos Aires, 1997. p. 42.

⁶ Ibidem, p. 43.

⁷ Ibidem, p. 47.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. p. 687.

⁹ Ibidem, p. 145 – 151 172, 184, 188, 192.

¹⁰ ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio. Op. cit. Cap. 2

de la escuela funcionalista de la comunicación, la cual nace en Estados Unidos a partir de la preocupación de la clase política en el estudio de los efectos provocados por el crecimiento de los medios de comunicación técnicos, el estudio de la propaganda política, y el estudio de la utilización comercial-publicitaria de los medios de masas.¹¹

Las teorías funcionalistas centran sus estudios en la opinión pública, buscan conocer qué opina la gente y qué actitud asume frente a los medios masivos de comunicación. En este tiempo se desarrollan investigaciones de audiencias centradas en el conocimiento de los públicos receptores de los medios y estudios de efectos referidos al impacto de los medios sobre sus públicos dentro de un ámbito democrático. El enfoque general es la persuasión, bien sea en el aspecto político o comercial.¹²

Uno de los principios que hace parte de la escuela en mención, es el paradigma de Harold Lasswell, que transporta el modelo de comunicación al modelo de comunicación interpersonal.¹³ Analiza cada parte del proceso de comunicación específico: emisor, como las instituciones y expertos; receptor, como individuos dispersos; canal, como componente tecnológico; y mensaje, como símbolo. Es una perspectiva reduccionista, puesto que descompone en sus partes la comunicación, hace una mirada aislada más no procesal de ella.

Posteriormente, el trabajo de investigación de Paul Felix Lazarsfeld junto con Berelson y Gaudet, en la obra *El pueblo elige*, pone en cuestión las variaciones y condicionamientos de la conducta de los votantes en la elección presidencial que se celebró en noviembre de 1940, en la que se enfrentaron Roosevelt y Wilkie;

En este tiempo
se desarrollan
investigaciones de
audiencias centradas
en el conocimiento
de los públicos
receptores de los
medios y estudios de
efectos referidos al
impacto de los medios
sobre sus públicos,
dentro de un ámbito
democrático.

este trabajo destaca: “la decisión del voto más que ser un resultado de la influencia puntual del mensaje, es el resultado de una experiencia de grupo”.¹⁴ A la vez, Berelson dice: “ciertos tipos de comunicación acerca de ciertos tipos de asuntos, presentados a ciertos tipos de personas, en ciertas condiciones, originan ciertos tipos de efectos”.¹⁵ Las organizaciones son también formas políticas que presentan un juego de poderes que se ejecutan a partir de mensajes persuasivos y la promoción de líderes de opinión.

Si se contrastan estas características comunicativas que abarca el modelo administrativo humanístico, puede deducirse que los

mensajes dejan de ser por sí mismos *omnipresentes*, para cobrar sentido a partir del trabajo en grupo, en el cual el rol de los líderes de opinión cobra importancia desde los procesos de liderazgo, motivación y participación.

Luego, Robert K. Merton, intenta descubrir la relación entre los efectos de los mensajes y sus propios contenidos y constata que las personas con una menor formación cultural y una menor información son las que se encuentran con una mayor debilidad, con un mayor riesgo ante la presión manipuladora de la persuasión.¹⁶

Merton insiste en la importancia de una disfunción: la narcotización, que entiende a los medios, en parte, como

¹¹ DE MORAGAS SPÀ, Miguel. *Teorías de la Comunicación*. Editorial Gustavo Gili S.A. México, 1991 p. 27.

¹² RESTREPO DE GUZMÁN, Mariluz. “Mass Communication Research”: Justificación, Desarrollo y Superación. En *Revista Signo y Pensamiento* No.4. Facultad Comunicación Social. Pontificia Universidad Javeriana. Santafé de Bogotá, 1984. p. 29.

¹³ DE MORAGAS SPÀ, Miguel. Op. cit. p. 41.

¹⁴ *Ibidem*, p. 44.

¹⁵ *Ibidem*, p. 45.

¹⁶ *Ibidem*, p. 50.

responsables de la existencia de una gran masa de la población políticamente inerte y amorfa. *“Los medios de comunicación de masas, contribuyen, disfuncionalmente, a la potenciación de esta inactividad y apatía”*.¹⁷

En consecuencia, los medios de comunicación en una organización así como pueden lograr un mayor o menor índice de productividad en sus trabajadores en la medida que éstos entiendan las instrucciones, las tareas y operaciones por realizar, los objetivos que persigue la institución, el uso de los insumos y los recursos, y en tanto se ofrezca un clima laboral confiable y seguro a través de una información precisa, veraz y útil; pueden también convertirse en instrumentos de manipulación para el logro de fines personales.

Entorno a estas reflexiones pueden desarrollarse interrogantes en el marco empresarial sobre ¿qué hacen los trabajadores y clientes con los medios institucionales y sus mensajes?, ¿qué efectos laborales y sociales alcanzan?, ¿cómo es la percepción de los clientes internos y externos frente a la organización? ¿cómo ésta se posiciona en el proceso de selección del cliente?.

Finalmente, los esquemas de Wilbur Schramm interpretan el fenómeno comunicativo en su totalidad, en trazos universales. *“Deja de considerarse al receptor como un individuo aislado y pasivo, pues él está sometido a una gran variedad de influencias comunicativas”*.¹⁸ Los individuos establecen interrelaciones sociales independientes de su situación como receptores, el significado del mensaje es construido en interacción social entre los receptores.

Los medios de comunicación en una organización, así como pueden lograr un mayor o menor índice de productividad en sus trabajadores en la medida que éstos entiendan las instrucciones, las tareas y operaciones por realizar, pueden también convertirse en instrumentos de manipulación para el logro de fines personales.

Función, un concepto compartido

El enfoque sistémico de la administración concibe la organización como sistemas abiertos y sociales, es decir, sistemas que existen dentro de sistemas, por lo tanto hay un proceso de intercambio infinito con el ambiente, en donde el hombre es entendido como un ser funcional.¹⁹

El biólogo Ludwing von Bertalanffy estableció las bases de lo que se formalizó como la teoría de los sistemas. Bertalanffy usa el término *función* relacionándolo con los *“procesos vitales u orgánicos en la medida que contribuyen al mantenimiento del organismo”*.²⁰ El sistemismo y el funcionalismo comparten, por tanto, un mismo concepto fundamental: el de función, que denota la primacía del todo sobre las partes.

El *feedback* o *retroalimentación* es otra constante en la administración y en la comunicación. Si se considera la organización como un *sistema de conducta*, que se distingue del entorno social en el que se encuentra y que a la vez depende de las variaciones del mismo, de tal forma que las respuestas del sistema, para el caso la organización, *“dependen de la rapidez y de la exactitud de la recolección y del tratamiento de la información”*²¹ mediante la figura del feedback, se sucede, entonces, un proceso de *retroalimentación* entre el sistema interno y el sistema externo, permitiendo enriquecer los

¹⁷ Ibidem, p. 49.

¹⁸ Ibidem, p. 70.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. p. 725.

²⁰ MATTELART, Armand y Michèle. Op. cit. p. 44.

²¹ Ibidem, p. 45.

procesos comunicativos entre ellos, mediante la información que regresa a los actores y a los que toman las decisiones.

Desde la perspectiva administrativa, *“la retroalimentación es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una máquina regresa a la entrada. Es básicamente un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida (producto) del sistema a su entrada (insumo), para alterarla de alguna manera”*.²²

La retroalimentación sirve para comparar la manera como un sistema funciona en relación con el estándar establecido para su funcionamiento cuando ocurre alguna diferencia (desvío o discrepancia) entre ambos; la retroalimentación se encarga de regular la entrada (el insumo) para que la salida (el producto) se aproxime al patrón establecido.²³

De esta manera, el componente comunicativo es importante en el modelo administrativo sistémico, porque *“íntegra y da coherencia a los sistemas, y el control es el que regula su comportamiento”*.²⁴

Beertalanffy destaca que *“la cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre el sistema y el medio y dentro del sistema, y del control (retroalimentación) de la función de los sistemas con respecto al ambiente”*.²⁵

“La cibernética comprende los procesos y sistemas de transformación de la información y su concreción en procesos físicos, fisiológicos, psicológicos, etc., de transformación de la información. Su núcleo son los síntomas de procesamiento de los mensajes”.²⁶

El modelo administrativo contemporáneo está contemplado en la teoría contingencial; parte de la idea de negación absoluta de los principios de la organización; los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización, ambiente y tecnología.

En el enfoque sistémico el elemento comunicativo se desarrolla de manera formal e informal entre sistemas y subsistemas, oral y escrita, horizontal y vertical, con un contenido básico organizacional interno y externo; la retroalimentación es un elemento central de control, importante en el estudio de las teorías que conforman la escuela funcionalista de la comunicación.²⁷

La organización, receptora activa

El modelo administrativo contemporáneo está contemplado en la teoría contingencial; parte de la idea de la negación absoluta de los principios de la organización; los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el

criterio de adecuación entre organización, ambiente y tecnología.

En esta teoría, las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente; sin embargo, las variables ambientales son independientes, mientras que las variables organizacionales son dependientes de éstas.²⁸

La influencia del ambiente como elemento de diferenciación y de integración es el aspecto central en esta concepción administrativa. La diferenciación divide la organización en sistemas o departamentos en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto

²² CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. p. 679.

²³ Ibidem, p. 679.

²⁴ Ibidem, p. 668.

²⁵ Ibidem, p. 669.

²⁶ Ibidem, p. 668.

²⁷ ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio. Op. cit. cap. 2.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. p. 787.

ambiental especializado. La integración se convierte en un proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar esfuerzos y coordinar las actividades entre los diferentes departamentos o subsistemas de la organización.²⁹

Si se asume que la organización es un sistema social que responde a las dinámicas y demandas del medio, podría entonces definirse la organización, no como elemento emisor, sino como receptor activo, que a diario implementa estrategias para mejorar la calidad del producto o del servicio, en aras de ganar competitividad en el libre mercado.

El desarrollo de campañas de motivación, de integración y de participación entre los empleados, los cambios tecnológicos, la implementación de estrategias de mercado que conlleven un mejoramiento de la imagen corporativa del producto o de la prestación del servicio y la creación de medios de comunicación entre la organización y sus públicos, no son acciones aisladas que planea la organización, sino acciones que responden a las demandas de la nueva economía.

Empoderamiento, gerencia del servicio, calidad total, mejoramiento continuo, visiones compartidas y aprendizaje en equipo³⁰ son, entre otras, las nuevas políticas que maneja el medio empresarial y que obligan a las organizaciones a repensar el papel de la comunicación. En la medida en que los cambios se aceleran el enfoque contingencial intenta mantener el equilibrio entre la organización empresarial y su entorno.

Se considera la organización como un sistema de conducta, que se distingue del entorno social en el que se encuentra y que a la vez depende de las variaciones del mismo, de tal forma que las respuestas del sistema, para el caso la organización, *“dependen de la rapidez y de la exactitud de la recolección y del tratamiento de la información”*.

En este orden de ideas, la perspectiva comunicacional, representada en la teoría de la recepción activa, es un estilo de comunicación que se encuentra en algunas variables con el modelo administrativo contingencial. Si bien la teoría de la recepción activa realizó sus primeros estudios sobre los casos de las audiencias televisivas, éstos pueden aplicarse al caso empresarial.

Al revisar los juicios del investigador, Harold Garfinkel, se encuentra que *“la etnometodología renueva profundamente la concepción de la relación entre una acción y su contexto ... El contexto influye en el supuesto contenido de la acción, y ésta a su vez contribuye también al sentido progresivamente elaborado del contexto, de la propia situación”*.³¹

Sobre esta concepción, se afirma que *“el esquema de la comunicación, reemplaza al de la acción”*.³² En el caso empresarial, la comunicación es un componente importante en el intercambio simbólico, en la producción de sentidos, en la práctica de lenguajes, en la comprensión y el entendimiento de los actores internos y externos de la organización.

La comunicación es el lugar privilegiado para interpretar y accionar frente a las otras instancias de la organización.

Alfred Schutz, toma el concepto de *“existencias de conocimiento”: el mundo social se interpreta en función de categorías y de construcciones de sentido común,*

²⁹ Ibidem, p. 784.

³⁰ SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina en la práctica*. Ediciones Juan Granica S.A. Barcelona, 1995 - 1997. p. 203, 309, 363.

³¹ MATTELART, Armand y Michèle. Op. cit. p. 91.

³² Ibidem, p. 91.

que constituyen los recursos gracias a los cuales los actores sociales logran una comprensión intersubjetiva y consiguen orientarse unos respecto de los otros”.³³

En coincidencia con los lingüistas pragmáticos, para Jürgen Habermas “el significado es algo que emerge intersubjetivamente e interactivamente: es una teoría de la interacción. Sugiere que se pueden incluir otros significados laterales que se relacionan con la verdad respecto de la pretensión de validez del discurso durante el proceso de comprensión. Esto significa reconocer reacciones del hablante y del oyente en la interacción, en consecuencia, las afirmaciones bien fundamentadas y las acciones eficientes son ciertamente signos de racionalidad”.³⁴

Los lingüistas desarrollan una teoría en la que las expresiones del lenguaje pueden verse como actos o acciones lingüísticas. Distinguen tres funciones en los actos de habla: locucionaria, se refiere a lo que se dice, la ilocucionaria a la acción realizada al decir lo que se dice y la perlocucionaria, al efecto en el oyente que el hablante busca lograr.

Habermas diferencia claramente la acción orientada a lograr entendimiento (función cognitiva) y la acción estratégica (función perlocucionaria) orientada a dar lugar a determinado estado de cosas que un hablante puede desear, cuya simetría podría buscarse en la expresión “lograr un acuerdo”.³⁵

Si se aplicara esta teoría Habermasiana al medio empresarial, podría preguntarse ¿hasta qué punto las organizaciones se

La racionalidad moderna moviliza el conocimiento en función de las necesidades de administrar, no sólo la producción, sino también el consumo.

De ahí que las organizaciones en su afán de posicionarse en el mercado y de cautivar más clientes, intenten sondear sus necesidades y deseos, como fuentes de información para alimentar su plan de producción - consumo.

mueven a través de acuerdos que podrían denominarse “diálogos perfectos” o si más bien asumen posiciones estratégicas para defender intereses políticos, económicos e institucionales?, ¿qué tan reales son esos espacios de negociación entre trabajadores y directivos o entre la empresa y usuarios o clientes?, ¿cuánta validez otorgan los directivos al discurso de los trabajadores y usuarios o clientes ¿siquiera los escuchan o sólo los escuchan como alimento para el *feedback* que le permita a la organización reformar su plan estratégico?.

En ese “actuar estratégico” de Habermas, la razón y la acción tienen miras estrechamente utilitarias e instrumentales, y los medios de comunicación de masas constituyen el dispositivo privilegiado, que se expone a colonizar el entorno social.³⁶

Así mismo, la racionalidad moderna moviliza el conocimiento en función de las necesidades de administrar, no sólo la producción, sino también el consumo. De ahí que las organizaciones en su afán de posicionarse en el mer-

cado y de cautivar más clientes, intenten sondear sus necesidades y deseos, como fuentes de información para alimentar su plan de producción-consumo.

³³ Ibidem, p. 92.

³⁴ GUAYCOCHEA, Brinia. y SOLAR, Walter. *Dimensiones de una particular dinámica comunicacional*. En: *Campos de Investigación y Prácticas*. III Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación. Buenos Aires, Argentina.

³⁵ Ibidem.

³⁶ MATTELART, Armand y Michèle. Op. Cit. p. 97.

Este recorrido teórico permite inferir que en las organizaciones confluyen diferentes estilos administrativos puesto que éstos no son mutuamente excluyentes y las nuevas escuelas han tenido que acudir a los modelos clásicos a veces sólo para cambiarles de nombre pero en el fondo son solamente maquillajes de viejas teorías.

El modelo administrativo actual sigue representado en la teoría contingencial, con la implementación de políticas como la calidad total y el mejoramiento continuo, que apropia formas comunicativas abiertas y activas. La organización, por lo tanto, se convierte en una figura receptora de mensajes de su contexto social para igualar las *asimetrías* culturales entre directivos y empleados y entre los mensajes de la empresa y las lecturas de los usuarios.

La comunicación, un factor que incide en el servicio al cliente

Tradicionalmente se ha definido el servicio como *"industrias cuyo producto es intangible"* y se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía: transportes, comunicaciones y servicios públicos; comercio al por mayor y al detal; finanzas, seguros, y bienes raíces; por último, servicios, comerciales, tales como contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas; servicios personales, tales como el manejo de la casa, barbería y recreación y la mayoría de las áreas sin ánimo de lucro.³⁷

Sin embargo, Peter Drucker cuestiona seriamente esta concepción de

Hay que entender el servicio como un producto primordial, como una mercancía que necesita de administración así como de estudio sistemático; de tal manera, el servicio debe ser comprendido por todos los que integran la organización.

servicio; enfatiza que el término *servicios*, empleado para describir el sector más amplio de la economía contemporánea, es una descripción extraordinariamente inútil: *"Tal vez - y pronto - tendremos que volver a pensar, y radicalmente, en la forma de considerar la economía y los sistemas económicos. Hoy información se clasifica como servicios, un término del siglo XIX para miscelánea. En realidad no son más servicios que energía eléctrica (que también se clasifica bajo servicios). Es la materia prima de una economía basada en la información. Y en una economía de este tipo, las escuelas son tan productores primarios como el agricultor, y su productividad es tal vez*

más definitiva. Lo mismo ocurre en el laboratorio de ingeniería, el periódico y las oficinas en general".³⁸

Lo anterior conduce a entender el servicio como un producto primordial, como una mercancía que necesita de administración así como de estudio sistemático; de tal manera, el servicio debe ser comprendido por todos los que integran la organización.

En una tercera dimensión, está el servicio que define la forma en que se hacen los negocios, la más intangible de todas. En este caso, el servicio es un valor agregado de la sensación de cortesía cuando se presta en un contexto cara a cara, pero es más que eso, es la calidad de cada contacto con el cliente, pues este momento es decisivo en las percepciones y juicios

³⁷ ALBRECHT, Karl. *Gerencia del Servicio*. Legis Editores S.A. Bogotá, 1990. p. 2-3

³⁸ Citado en ALBRECHT, Karl. Op. cit. p. 3.

de la gente acerca de la organización,³⁹ mucho más en estos tiempos en que la competitividad y la última recesión han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los clientes.

Theodore Levitt dice *"que si el acto de vender algo a alguien en una época era simplemente 'una manera de interacción humana en cualquier momento', hoy eso no es absolutamente cierto. El comprador de hoy, espera mucho más del vendedor"*.⁴⁰

A partir del contexto que propone Levitt, puede afirmarse que la relación permanente entre comprador y vendedor no surge con fines vagos de imagen para el público, sino con objetivos económicos claros.

Tres características importantes deben tenerse en cuenta en la calidad del servicio: una clara estrategia del servicio, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente.

El servicio es hoy el negocio de negocios, la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización moderna debe afrontar. Las organizaciones, conscientes de ello, han implementado una política de gerencia del servicio como una perspectiva estratégica de futuro que tiene como única constante el cambio, y en la que inciden de manera directa los fenómenos comunicacionales, en la medida que se conozcan las necesidades y expectativas del cliente a través de un intercambio de mensajes precisos, veraces y útiles, que permitan vínculos de confianza y de respeto mutuo.

El servicio es hoy el negocio de negocios, la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización moderna debe afrontar. Las organizaciones, conscientes de ello han implementado una política de gerencia del servicio como una perspectiva estratégica de futuro.

Diagnóstico

Las situaciones problema detectadas en la Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P., empresa tomada como caso específico para esta investigación, se manifiestan en el desconocimiento de los objetivos institucionales por parte del personal que conforma todos los niveles jerárquicos de la carta organizacional (directivos, mandos medios y nivel operativo), la ausencia de un lineamiento claro de servicio al cliente coherente con las leyes de Servicios Públicos y Eléctrica (142/94 y 143/94) y los fines hacia los cuales se dirige la organización.

Este síntoma administrativo implica, de una parte, la ausencia de códigos y significados comunes, y de otra, la centralización de mensajes que conlleva un escaso intercambio de

información que conduce a un sistema entrópico y en consecuencia la imposibilidad de hacer efectivo cualquier modelo comunicacional.

Este quehacer organizacional refleja la presencia, según el enfoque clásico de la administración, de un modelo administrativo funcional, más no de una administración por procesos, según el enfoque sistémico de la administración, que ubique las funciones y tareas en relación con las estrategias y objetivos institucionales, en donde se abrace una perspectiva de sinergia empresarial. El funcionamiento inte-

³⁹ Ibídem, p. 8.

⁴⁰ Ibídem, p. 14.

gral e integrado es una variable para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad.

Las personas y la tecnología son recursos pilares en la calidad del servicio al cliente; sin embargo, la falta de correspondencia entre los dos, por la ignorancia frente al manejo de equipos y sistemas, ocasiona barreras en los procesos comunicativos.

Es el caso el Sistema de Información Comercial -SIC- impuesto por la ley y adoptado por la división Servicios, que si bien permite desarrollar todo el proceso del cliente como activo en el suministro de energía desde el momento en que el cliente se matricula hasta que se le factura, éste no satisface plenamente las necesidades de información de sus usuarios; contiene mucha información para consulta, más no genera reportes que permitan hacer una revisión permanente y llegar a conclusiones rápidas que hagan efectivo el proceso de atención al cliente.

Así mismo, la capacitación que recibe el cliente interno en el manejo del SIC es insuficiente, a la vez que el personal no tiene voluntad en el aprendizaje de la operación del Sistema de Información Comercial; los trabajadores se limitan a manipular la parte del sistema que por necesidad de sus funciones laborales debe operar, actitud que confirma la presencia de un modelo administrativo funcional, mas no de un modelo administrativo por procesos que encierre una perspectiva integral e integrada.

Otra de las particularidades presentes en el sector eléctrico colombiano

El uso excesivo de medios impresos como las circulares, los memorandos, los boletines favorece la información descendente, siempre de arriba hacia abajo, conduciendo a apatía en el receptor frente a la interpretación del contenido de los mensajes; el desconocimiento de la gran mayoría del personal sobre nuevos canales de comunicación como la red interna, conduce a hacer incompleto el proceso comunicativo.

es la naturaleza misma de la ley eléctrica, las constantes modificaciones en la reglamentación y la aplicación inmediata de las resoluciones que expide permanentemente la Comisión Reguladora de Energía y Gas, CREG, (en el primer semestre de 1.999 expidió 17 resoluciones) y todas las implicaciones del Código de Distribución; sumado a ello, la Chec no ha creado mecanismos que informen al personal sobre toda esta dinámica legal, lo que propicia traumas en el desarrollo y clima organizacional, evidenciando un modelo administrativo reactivo mas no estratégico, según el enfoque contingencial.

El uso excesivo de medios impresos como las circulares, los memorandos, los boletines, favorece la información descendente, siempre de arriba hacia abajo, conduciendo a apatía en el receptor frente a

la interpretación del contenido de los mensajes; el desconocimiento de la gran mayoría del personal sobre nuevos canales de comunicación como la red interna, conduce a hacer incompleto el proceso comunicativo.

En este aspecto la Chec asume un modelo comunicacional mixto: informacional, en la medida que su pretensión es transmitir información, la cual se refleja en la acción a realizar del trabajador, y, en menor escala, un modelo funcional, en la medida que integra elementos persuasivos y permite el retorno de la información mediante el *feed-back* que alimenta su plan de producción-consumo.

De otro lado, la constitución jurídica de la Chec como empresa de servicio

público mixta (Certificado Cámara de Comercio No. 9904 2592), la convierte en una empresa accionaria del Estado, hecho que hace inevitable la influencia gubernamental produciendo inestabilidad en la cúpula administrativa por factores políticos del entorno y, en consecuencia, las directivas imponen un modelo personal más no institucional.

En la Chec se concibe la comunicación como una oficina que genera medios de comunicación, entendidos como instrumentos de información que refuerzan las actividades de la División de Mercadeo, se limita a estrategias publicitarias y de mercado. Los planes de comunicación cliente interno-cliente externo no se ajustan a una estructura organizacional de comunicación coherente con las políticas institucionales que incidan en una acción comunicativa real.

Conclusiones

- Desde lo formal, la Chec tiene concebido orientar el trabajo bajo un modelo administrativo por procesos; sin embargo, en el campo real, se refleja un modelo administrativo funcional, como ya se mencionó, más no estratégico. Pensar en términos estratégicos es entender que el funcionamiento integral e integrado es una variable para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad.

- La administración por procesos entraña un modelo comunicativo de recepción activa, de interacción constante con el receptor. En el campo real en la Chec se presentan formas de comunicación que corresponden a un modelo mixto informacional-funcional: predominancia de la comunicación descendente en términos de transmisión de información y, escasamente, en términos de efectos.

- La ausencia y el desconocimiento de códigos y de significados empresariales comunes conducen a formas de comunicación internas *asimétricas* debido a las diferencias culturales, políticas, educativas, jerárquicas y de poder de sus trabajadores, que inciden directamente en la calidad del servicio al cliente en la medida que no existe un ejercicio integral e integrado de la organización.

- El concepto de comunicación que aplica la Chec es reducido, se ha limitado a una oficina que genera medios de comunicación, más no que responda a una estrategia comunicacional interna planeada y coherente con los objetivos institucionales que garantice una acción administrativa en el proceso de servicio al cliente.

- En las leyes 142 y 143, el concepto de servicio al cliente es concebido como un producto que debe ofrecerse bajo las variables de calidad y efectividad. En la cultura de los empleados y las prácticas laborales se refleja una multiplicidad de interpretaciones de servicio al cliente que se limita, en la mayoría de los casos, a una sensación de cortesía con el cliente en los momentos de verdad, mas no a una concepción de efectividad. La empresa no ha definido unos objetivos específicos que apunten a una política clara de calidad, es decir, no ha creado códigos comunes entre los miembros de la organización, lo cual imposibilita una acción real de comunicación, según la teoría de Habermas.

- La lógica de la comunicación y de la administración es diferente por naturaleza. Mientras la primera aborda la organización desde una problemática cultural en el intercambio de significados, la segunda aborda la organización desde una problemática de productividad, en términos de efectividad, eficiencia y eficacia.

