

Buena, bonita y barata

Montse Ventosa y Daniel Lyons,

Fundadores de sticky.culture, La Primera Agencia de Employee Branding. www.employeebranding.net

Conseguir que las personas hagan lo que queremos que hagan, como trabajar con excelencia y comprar nuestros productos y servicios en lugar de la competencia es el objetivo de la motivación y la clave de la competitividad en un mundo en el que todo cambia a la velocidad del click. En un mundo aparentemente globalmente interconectadísimo, donde aunque parezca mentira Radio Macuto y su dominio del arte de la conversación juega un papel que no se puede ignorar, encontrar las claves del éxito no es sólo cosa de Recursos Humanos sino también de Marketing y, por supuesto de toda la organización. La comunicación es el pegamento que engancha a clientes internos y externos. Quedan muchas respuestas por encontrar y la respuesta está en la red.

18.477.000¹ PERSONAS EN ESPAÑA ESCUCHAN RADIO MACUTO

Después de haber trabajado con más de 350 empresas hemos aprendido que Radio Macuto es una práctica presente en todas las empresas, todas tienen una. La inconfundible y genuina, la improvisada emisora local, que se alimenta de la inseguridad y la ansiedad. Se manifiesta en forma de susurros y cotilleos, suele estar cerca

de la máquina de café, y gracias al laborioso trabajo de sus corresponsales voluntarios (hasta el momento no hemos dado con ningún corresponsal de la emisora que reciba una compensación económica por su dedicado trabajo) llega a los más recónditos rincones a una gran velocidad. Puede llegar a restar productividad en las personas desviando su energía hacia inútiles hipótesis y elucubraciones producto de una creatividad exquisita digna del más sofisticado sistema de comunicación.

En síntesis y de un modo general, estamos de acuerdo en que radio macuto se origina cuando falta información y puede tener efectos desastrosos en las compañías. En ausencia de información, los empleados y colaboradores tienen la inclinación natural de rellenar el espacio que deja la incertidumbre con creaciones propias. Y es entonces cuando aparecen las conversaciones en Radio Macuto, dejando la realidad a merced de la arbitrariedad del rumor. El rumor es inherente al ser humano, entre otras posibles explicaciones porque, como demostró la psicología Gestalt, ante una situación en la que falta información, las personas tendemos a completarla para darle sentido, recurriendo a nuestra memoria e imaginación (principio del cierre). El término *gestalt* es alemán y no tiene una traducción única, aunque el axioma de que

Hoy, la Red, en sus múltiples formas -redes sociales, *e-commerce*, *online networking*, blogosfera, foros, etc.-, es casi el principal proveedor de experiencia, y, por lo tanto, lo que se dice de nuestras marcas configura nuestra identidad y nuestra reputación)

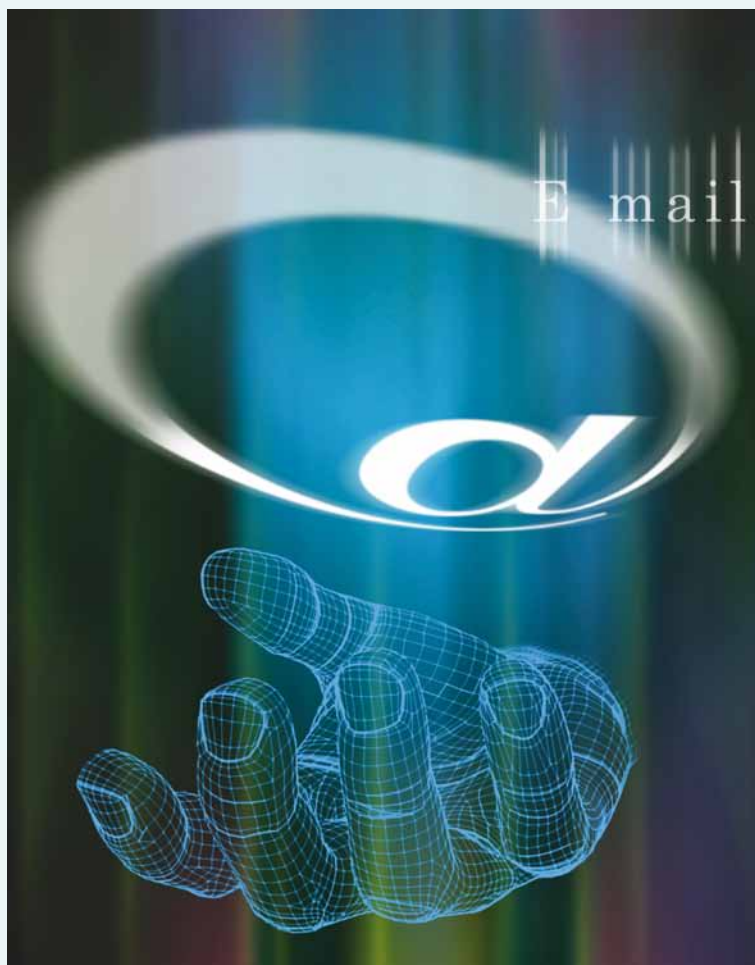
el todo es más que la suma de las partes refleja bien su significado.

Cuando la organización no proporciona la información necesaria, o lo hace en un lenguaje ininteligible, cuando la información no fluye de los directivos hacia ellos ni en sentido inverso, los empleados no consiguen comprender la realidad que les envuelve y es entonces cuando Radio Macuto se transforma en el enemigo más feroz a través del cual huyen las ideas, el talento, la motivación y la ventaja competitiva. Sólo permanece el rumor y el descrédito, perdiéndose, de manera paulatina pero imparable, el sentimiento de pertenencia a la compañía.

CREANDO IDENTIDAD A TRAVÉS DE LA CONVERSACIÓN

Aunque en modo metafórico nos refiramos a este fenómeno empresarial como “radio”, lo cierto es que no cuenta con una emisora y las comunicaciones suelen hacerse boca-oreja; su vehículo principal es la conversación. Hasta hace no más de una década las conversaciones tenían lugar exclusivamente en persona o por teléfono. Sin embargo, en la era digital 2.0, las conversaciones están en la Red. El objeto de conversación puede ser tanto a nivel de la empresa como empleador o como vendedor. Algo tan básico y ancestral como la conversación está forzando a tener en cuenta lo que la gente dice sobre nosotros, nuestros productos y nuestros servicios en la Red, siendo vital en la construcción de identidad y, por lo tanto, determinante en nuestro poder para hacer negocios con éxito. Ya los romanos la practicaban y quién no ha disfrutado de una agradable tertulia de sobremesa. Sin embargo, la vorágine en la que vivimos a menudo nos hace difícil prestarle la debida atención a este tan tradicional arte. Lejos de ser una pérdida de tiempo, en la Red las conversaciones son constructoras o destructoras de identidad de marca, ya sea esta personal u organizativa.

En este nuevo mundo, el contar con una identidad en la web no es un accesorio, sino una condición *sine qua non* para el éxito sostenible. Hoy la Red, en sus múltiples formas -redes sociales, e-commerce, online networking, blogosfera, foros, etc.-, es casi el principal proveedor de experiencia, y, por lo tanto, lo que se dice de nuestras marcas configura nuestra identidad y nuestra reputación.



Lamentablemente en este contexto no podemos seguir aplicando muchos de los conocimientos acumulados en el pasado, debemos aprender nuevos y desaprender algunos ya obsoletos.

Ya decía Kottler que el Marketing no era sólo cosa del departamento de marketing, y que cada empleado tenía el poder de causar una buena o mala experiencia en el cliente en cada uno de los momentos de la verdad. Incluso llega a considerar el marketing como un proceso social. En la era pre-internet era por todos conocido que un 90% de los clientes descontentos transmitía su mala experiencia a 10 personas; en la era actual, esa cifra puede aumentar exponencialmente. Así que si eres de a los que no les preocupa el qué dirán, tal vez vaya siendo hora de empezar a preocuparse, aunque sea por el bien de tu marca.

La empresa funciona cuando se generan ventas, y esto sólo sucede cuando se pasa de una mera transacción a una interacción entre dos personas, cuando se crea el espacio para el diálogo, se sientan las bases para una relación.

Sólo aquellas empresas que sean capaces de crear una cultura que promueva el 'enganching' podrán jugar en la 'Primera División de los Negocios' en la nueva década)

Estas conversaciones, aunque virtuales, siguen teniendo lugar entre personas, por lo tanto es más importante que nunca asegurarse que las personas que representan a nuestra marca -nuestros empleados- actúen como Embajadores de Marca. Sólo aquellas empresas que sean capaces de crear una cultura que promueva el 'enganching' podrán jugar en la 'Primera División de los Negocios' en la nueva década.

COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y VICEVERSA

Hasta aquí, hemos visto cómo Radio Macuto y su excelencia en el manejo del arte de la conversación ponen en evidencia una vez más la suprema importancia de la comunicación como el área clave para las empresas. Además, la función de comunicación está en una posición privilegiada, siendo necesaria tanto para los centrados en los clientes "internos" (Recursos Humanos) como para los focalizados en clientes "externos" (Marketing y/o Branding). Con el riesgo de resultar reduccionistas podemos decir que los primeros intentan motivar a los empleados y los segundos motivar a los clientes. Y hablar de motivación implica hablar de comunicación como punto de encuentro del Marketing y los Recursos Humanos.

Puede resultar extraño que en el actual panorama mundial, en el que el mundo está a solo un click, aún estemos hablando de Radio Macuto y de conversaciones. Parece surrealista que en el mundo globalmente conectado en el que vivimos, donde las empresas invierten muchos más recursos que nunca en la comunicación y en la motivación

de sus empleados, aún no hayamos dado con la clave. Parece imposible que ahora que la comunicación está en las agendas estratégicas de todas las organizaciones, porque parece que la información ya no es poder para unos pocos sino para unos muchos, aún exista Radio Macuto, y que siga causando problemas, algunos graves en muchas organizaciones, dentro y fuera; es decir, con sus empleados y con sus clientes.

LA VALENTÍA DE LOS RH

Reflexionemos un segundo sobre la motivación de los clientes internos pues éstos, son a su vez clientes externos y altavoces de nuestra marca. Hace unos años un artículo en el *Academy of Management Review* se hacía eco del vacío que existe desde el siglo pasado en cuanto a teorías de motivación humana. "La mayoría de observadores del mundo corporativo piensan que la relación tradicional entre empleador y empleado ha desaparecido, pero hay un conocimiento casi nulo de por qué ha desaparecido, y se sabe aún mucho menos de qué va a sustituir esa relación" (Cappelli²).

Los profesionales de RH tienen una gran valentía, un espíritu de rasgos heroicos y en muchos casos asumen la responsabilidad de motivar a los equipos, a través de políticas y prácticas motivadoras de RH y capacitando a los líderes. Pero es esta, sin embargo, una responsabilidad excesiva e injusta, entre otras cosas porque ¿hasta qué punto la motivación es algo externo que puede insuflarse a las personas? O ¿se trata simplemente de mantener la llama interna de la motivación que viene de serie con las personas? ¿Hay algún sitio donde se den las respuestas? Me temo que no. Las malas noticias son que debemos encontrar las respuestas a cómo conseguir motivar, enganchar a las personas por nosotros mismos. Las buenas noticias son que no estamos solos en esa búsqueda.)



¹ Número de personas que trabajan en España según datos de población activa en España en el segundo trimestre 2010.

² Cappelli, P. 1999. "The new deal at work. Boston". Harvard Business School Press.