

Presentación de caso: Administrador de Infraestructuras Ferroviarias de España, ADIF. Aplicación de la NTE a la puesta en contacto entre productos, servicios y mercados¹

Case presentation: Railway Infrastructure Administrator Spain, ADIF. Application of the NTE to putting in contact between products, services and markets.

Recibido: 11-04-2016 – Aceptado: 11-05-2016

Carlos Manuel Sánchez Pérez²

Resumen

Con objeto de aportar un caso real, dentro de la dimensión tres del XII Foro FISEC 2015 (Buenas prácticas y/o experiencias con mirada de NTE que han contribuido a la cohesión y la articulación social como retos de las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI), se presenta una actuación enmarcada en el ámbito empresarial público, entendiéndose que las conversaciones con los grupos de interés y la aplicación de metodologías de extracción de palabras-alma amplifican la capacidad de conectividad de Adif (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias de España). El caso presenta la comunicación de las ferrolineras, surtidores de energía eléctrica proveniente del accionamiento del sistema de frenado de los trenes.

Palabras clave

Buenas prácticas, Nueva Teoría Estratégica, empresa pública, ferrolineras, palabras-alma.

Abstract

In order to provide a real case, within the 3th dimension FISEC XII Forum 2015 (Best Practices and/or experiences from the perspective of the NTE which has contributed to the social cohesion and challenges of citizenship and organizations of XXI century), an action, framed in the public business sector, is presented with the , understanding that conversations with stakeholders and implementation of methodologies for extracting words from the soul amplify the connectivity capacity to Adif (Railway Infrastructure Administrator of Spain). The case presents the communication of ferrolineras, suppliers of electrical energy from braking system drive of trains.

Keywords

Best practices, New Strategic Theory, public company, suppliers of electrical energy from braking system drive of trains, words from the soul.

¹ Artículo resultado de investigación sobre la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

² Presidente FISEC España. Centro Universitario Villanueva, Universidad Complutense de Madrid, España. Correo electrónico: carlosmanuelsanchez@hotmail.com

Dentro del programa del XII Foro FISEC sobre cohesión, articulación social y organizaciones, se entendió que sería conveniente compartir experiencias de aplicación de la NTE: Compartir buenas prácticas.

A lo largo de este encuentro hemos oído algunas palabras que anhelaban ser cargadas de realidad: articulación, praxis, tecnologías, coherencia, o como decía el decano, Dr. Juan Lozano, “hacer una práctica de la NTE todos los días”. Y nos enseñaba Rafael Alberto Pérez que toda práctica precisaba de un marco teórico, de una explicación ordenada, metódica. Así pues, bajemos de las musas al teatro. Sin olvidar a ninguna de las dos partes.

Yo les quiero presentar un caso práctico. Un pequeño y humilde caso práctico, en la confianza de que pequeños pasos, pequeñas aplicaciones van haciendo camino. Y asimismo me gustaría antes explicar esa inspiración teórica, la aplicación de un “cómo” nuevo, que se refiere al “¿para qué nos comunicamos?”.

En síntesis: Comunicación es la disciplina o el arte (en su acepción original, acción con intención) de gestionar relaciones humanas en un contexto, hacia un sentido. La Comunicación es un estado significativo de la relación. La experiencia se organiza en significados.

El valor significativo óptimo de las relaciones humanas es la confianza (percepción de credibilidad, de crédito personal u organizacional, tanto por habilidad –competencia, se sabe de lo que se habla o se hace– como por exposición de intenciones). La confianza es quizás el motor que mueve el mundo.

¿Qué pide un inversionista para entregar su dinero? Confianza en que lo recuperará con intereses. Un producto bursátil se llama exactamente así: mercado de futuros. ¿Qué es lo que hace que depositemos nuestro dinero en un edificio que se llama banco? Pues que estamos seguros de que lo podremos sacar cuando

queramos. ¿Por qué elijo a un candidato y no a otro? Porque creo que es más creíble. Creo que hará lo que dice. ¿Por qué presto dinero a un amigo? Porque tengo fe en que me devolverá en el plazo previsto. ¿Por qué elijo un producto? Porque está acreditado. Crédito, credibilidad.

Fíjense en el círculo virtuoso de palabras: confianza-seguridad-credibilidad-fe-acreditación. Son palabras que forman parte de un mismo concepto: el de tener la total seguridad sobre algo o alguien. Sin esa confianza (del latín *con* y *fides* –fe, de ahí fidelidad–) no existiría la amistad, ni la familia, ni los ayuntamientos, ni las empresas pequeñas, ni las grandes, ni los países (que firman entre sus naturales un pacto de confianza mutua), ni mercados, ni grandes instituciones.

Poreso, la confianza, que es una percepción basada en hechos y datos contrastables, y por lo tanto mezcla lo racional con lo emocional, es el valor máximo de Comunicación. (Desde luego hay criterios de credibilidad que permiten el contraste, capacidad de acceso a las fuentes de información, voces de personas de reconocido prestigio, etc.)

El informe Edelmann está reconocido como una buena fuente de medición de confianza de países, sectores, etc. Pero la credibilidad y la confianza tienen otra fórmula más fácil: es el ejercicio de escuchar. No simplemente oír. Sino escuchar activamente. Porque en la escucha activa (oír más interpretar) está contenido el ánimo de respuesta.

En la escucha se contienen todas las posibilidades de respuestas. Por eso digo que *decir es decidir*. El decir es estratégico, implica una proyección hacia el futuro (pre-visión), sobre la cual pensamos cómo se expresaría (pre-dicción).

Por lo mismo, decidir es decir, y por eso no diferencio entre estrategia y comunicación. Ambas son instrumentos. No se entiende la

una sin la otra. Me hubiera gustado pensarlo yo, pero se le ocurrió antes a un señor llamado Wittgenstein. Y si decir es decidir, habrá que tener cuidado con lo que decimos, con lo que decidimos y con lo que decidimos decir. Habrá que poner empeño, atención en la intención.

Gestionar una organización (es decir un grupo de humanos que hacen cosas para otros humanos) sigue siendo gestionar relaciones, que buscan la confianza. Y de nuevo escuchar es la metodología. Escuchar para iniciar el proceso de conectar. Pero hay que activarlo y eso ocurre cuando se re-acciona ante la escucha.

Para ello, para conectar de verdad con nuestros grupos de interés, nuestros interlocutores, propongo el uso de lo que denomino *palabras-alma*. Palabras-alma para activar la conexión, mediante la generación de áreas compartidas de sentido. Las palabras-alma son descriptores profundos que facilitan la conectividad porque aluden al para qué de las acciones, no al “qué”. Representan no el significado de una palabra o expresión, como las palabras-clave, sino a su sentido.

Las palabras-alma convocan a la intención de sentido, la esencia de la idea que queremos transmitir. Es cierto que muchas veces se solapan, pero las palabras-alma son estados especialmente vibracionales del lenguaje. Un estado superpuesto de significado sobre un signo, que conlleva la ley transitiva hacia la acción. Porque lleva a la emoción, *e-motio*, a lo que nos mueve. La comunicación simbólica lleva a la acción, toda acción comunica.

El sentido, la finalidad puede ser objeto de discusión filosófica; pero en lo real, todos nos movemos hacia algo (un objetivo de crecimiento económico, una consecución de objetivos, una mejor posición, un proceso de autorrealización...) o hacia alguien (un amor, los hijos, la Patria, la Revolución, Dios para aquellos que así lo sienten...). La comunicación fluida exige un para qué. Esto me recuerda al chiste

del *boomerang* (si no hay una motivación, no hay respuesta, el *boomerang*, la pretensión de conectividad, es un simple palo).

Las palabras-alma permiten la conversación profunda, la que da significado a sus interlocutores. Otorga sentido vital. Responde a esos “para qué” que nos conforman. Es una comunicación que llega a la influencia por la confluencia. No hay intención de persuasión. Hay intercambio.

Las palabras-alma, después de atravesar un contexto de pasado (de *background*, de mochila cultural) y de presente (estado de ánimo, baraja de posibilidades), nos llegan desde el futuro, porque son reverberación del sentido último que nos anima, del propósito de nuestras acciones. De nuestros íntimos “para qué”, de lo que Zubiri definía como “esa plenitud oscuramente presentida”. Las personas vivimos en el presente, pero como fruto de lo pretérito y como anticipación de lo futuro.

Así pues, aunque el propietario de una expresión puede no hacer visible el sentido profundo, su interlocutor sí que conoce el suyo propio. Es una escucha interpretada (el reconocimiento de la intención es siempre un acto hermenéutico), no pasiva. Y en esa escucha interpretativa se puede reconocer si está ante una conexión colaborativa o no colaborativa. Esto me parece importante, porque la reverberación común desde el futuro, entendida como aceptación de la visión conjunta, nos llevará a conocer cómo conectar con nuestros interlocutores de forma verdadera.

Si consideramos que las palabras-alma reproducen la esencia, el espíritu de las manifestaciones de una persona u organización, estaríamos en condiciones de poder *activar zonas de sentido compartido*, con el objetivo final de forjar un relato (fíjense que la palabra relato y la palabra relación tienen la misma raíz), una propuesta, una proposición de valor (un propósito entonces) asumible para todos los interlocutores.

El enunciado, la narración de ese propósito compartido es una tecnología de articulación, de cohesión. El origen de las naciones, de los clubs, de los equipos, de las organizaciones, de las instituciones, etc., parten de este fundamento. Desde estos presupuestos, ahora sí, paso a mostrarles el proyecto de Adif y su gestión desde el área de Comunicación.

La posibilidad de abrir nuevos mercados ha llevado a la posibilidad de promocionar un producto de Adif que integra valores fundamentales de la marca (eficiencia, apuesta medioambiental rentable, retorno social, innovación) y valores diferenciales comerciales (rentabilidad económica, reaprovechamiento energético...). Se trata de las “ferrolineras”, o surtidores de energía dispuestos en una red de puntos de recarga conectados a la red ferroviaria, que ofrecerán al mercado una nueva solución tecnológica para este tipo de procesos de recarga eléctrica.

Las ferrolineras 3.0 contemplan la instalación de un sistema fotovoltaico como fuente extra suministradora de energía, que servirá de refuerzo eléctrico en caso de necesidad por parte del usuario final. Ferrolinera 3.0 está siendo desarrollado por un consorcio liderado por Adif, en colaboración con Acisa, Andel, Windinertia, Green Power, Affirma Energy, ISOFOTON, el Instituto Andaluz de Tecnología y las universidades de Sevilla, Málaga y Jaén, organizaciones que han solicitado una campaña de promoción del producto en el ámbito de mercados internacionales. El objetivo consiste en conseguir que al menos cinco redes de infraestructuras ferroviarias extranjeras se interesen y adquieran la licencia de uso de la patente de Adif.

La Ferrolinera 3.0 es un surtidor de energía eléctrica capaz de suministrar electricidad a coches y motos eléctricos. El funcionamiento de la ferrolinera se basa en que al accionar el sistema de frenado de un tren, el motor se convierte en un alternador y genera energía. Antes esta energía se consumía en unas resistencias y

se desperdiciaba. Gracias a este proyecto de investigación, se puede utilizar ese excedente de energía mediante unos sistemas de recarga rápida de vehículos (sistemas de almacenamiento basados en supercondensadores y baterías).

En principio, todos los propietarios de vehículos eléctricos, tanto automóviles como motocicletas, pueden estar interesados en disponer de surtidores de energía eléctrica para sus baterías a lo largo de la amplia red ferroviaria, que suele coincidir con el trazado de las carreteras, y con especial ubicación en las estaciones ferroviarias tanto urbanas como de los anillos metropolitanos. Son los clientes finales.

Existe otro tipo de cliente directo, que es la propia empresa gestora de estaciones y subestaciones eléctricas, en donde situar las ferrolineras. Resultan beneficiadas por el margen comercial resultante de la diferencia entre el coste del kW y el precio final.

Para la comunicación de este producto se han aplicado criterios de la Nueva Teoría Estratégica, fundamentalmente al buscar la conectividad con clientes reales o potenciales a través del intercambio significativo de intenciones y expectativas con los grupos de interés de la empresa pública. *La Comunicación se constituyó como el camino estratégico para la mejora de la gestión empresarial.* El método de extracción de palabras-alma se utilizó para encontrar el territorio de significación compartida desde el cual poder desarrollar un relato empresarial coherente con la acción empresarial y colaborativo con los grupos de interés.

Reitero que el concepto de palabra-alma puede definirse como la idea esencial interna de una expresión. Una idea que suma la intención profunda, la que va más allá de la primera interpretación en el sistema social de significaciones, un significado profundo irrenunciable. A diferencia de las palabras-clave, que expresan de qué habla una manifestación escrita, las palabras-alma manifiestan para qué se habla

de eso. En muchas ocasiones palabras-clave y palabras-alma se solapan porque comparten un mismo sentido. Pero no así en otras ocasiones. En esas situaciones se produce un estado superpuesto de información. Encontrar el alma de una expresión permite, también en ámbitos empresariales, encontrar el sentido compartido entre los interlocutores.

A continuación, presento las fases del proyecto que desarrollamos en Adif, desde la responsabilidad de gestionarlo a partir de la Comunicación.

Definición de ventaja competitiva. Cuadro DAFO.

Fortaleza: el producto es pionero y presenta un importante potencial de desarrollo que contribuirá a impulsar la industria española del vehículo eléctrico y la mejora de la sostenibilidad medioambiental. El proyecto está avalado por el programa de investigación Innacto.

Debilidad: no obstante, si esta energía no se aprovecha en ese momento no es posible utilizarla y se quema mediante resistencias.

Amenaza: han aparecido algunos fallos de funcionamiento.

Oportunidad: cualquier usuario de coche eléctrico puede cargarlo en 20 minutos en unos puntos habilitados en subestaciones ferroviarias y estaciones de cercanías. Las ferrolineras son ideales para coches eléctricos urbanos con necesidades de repostaje frecuente.

Posicionamiento deseado.

La imagen con la que se desea que el consumidor identifique las ferrolineras 3.0 es la de alta tecnología ferroviaria generadora de energía eléctrica limpia. Como ya existe una tecnología parecida que se utiliza en coches de fórmula 1 (supercondensadores), podría asociarse

el concepto de ferrolinera con el de velocidad y eficiencia energética. Energía inteligente. Las ferrolineras deben contribuir al posicionamiento del sistema ferroviario español al frente de la vanguardia tecnológica europea y mundial.

Clientes externos interesados.

En principio, todos los propietarios de vehículos eléctricos, tanto automóviles como motocicletas, pueden estar interesados en disponer de surtidores de energía eléctrica para sus baterías a lo largo de la amplia red ferroviaria, que suele coincidir con el trazado de las carreteras, y con especial ubicación en las estaciones ferroviarias tanto urbanas como de los anillos metropolitanos. Son los clientes finales.

Existe otro tipo de cliente directo, que es la propia empresa gestora de estaciones y subestaciones eléctricas, en donde situar las ferrolineras. Resultan beneficiadas por el margen comercial proveniente de la diferencia entre el coste del kW y el precio final.

Información sobre el mercado.

Tamaño: el tamaño del mercado al cual se dirige la comercialización del producto coincide con aquellas redes ferroviarias pertenecientes a países con alta sensibilidad ecológica, en los que más se apoyan las energías renovables y con sistemas ferroviarios consolidados. Por tanto, el mercado europeo será considerado como el principal para iniciar la campaña de comunicación comercial.

Clientes potenciales: redes ferroviarias de Alemania, Dinamarca, Suecia, Holanda, Suiza, China, Japón y Rusia

La competencia.

Existen otros modos de surtir energía eléctrica para vehículos eléctricos. Las electrolineras pueden utilizar diferentes patentes para elaborar postes de recarga de baterías. Pero en

todo caso, la competencia de las ferrolineras no vendría del modelo del surtidor, sino de la fuente de energía, que en el caso de las ferrolineras sería el frenado regenerativo de los trenes y paneles fotovoltaicos, mientras que en el resto de electrolinerías procedería de compañías eléctricas.

Puesto que el valor de un producto/servicio depende del contexto en que se compete, es fundamental definir lo que el cliente potencial apreciará de las ferrolineras. El valor añadido de las ferrolineras de Adif es la energía inteligente, el reciclaje de la energía y la energía sostenible.

Segmentación por mercados. Segmentación por grupos de interés.

Grupo 1. Gestores de red ferroviarias:
 Grupo 1.1 Gestores de red europeos: Dinamarca: Banestyrelsen; Suecia: Banverket; Suiza: Infrastructure des Chemins de Fer Fédéraux Suisses (CFF); Alemania: Deutsche Bahn NETZ AG (DB NETZ AG); Reino Unido: NetWork Rail; Holanda: ProRail; Finlandia: Ratahallintokeskus (RHK); Francia: RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE (RFF); Italia: Rete Ferroviaria Italiana (RFI).
 Grupo 1.2 Gestores de red asiáticos y de Oceanía: Ferrocarriles de Australia. Grupo 1.3 Gestores de red norteamericanos.

Grupo 2. Gobiernos: Grupo 2.1 Europeos. Grupo 2.2 Asiáticos. Grupo 2.3 Norteamericanos.

Decisión.

La decisión de elegir exclusivamente a la compañía alemana Deutsche Bahn, se debió a la consideración de la fuerza del mercado alemán, como puerta de entrada al conjunto europeo y escaparate a otras operadoras ferroviarias extraeuropeas.

Expectativas del cliente.

Cliente final: rapidez en la recarga, seguridad, limpieza y energía reciclada.

Cliente directo (operadora ferroviaria): rentabilidad, eficiencia, mantenimiento y sostenibilidad.

Manifestaciones/expresiones de clientes. Conversaciones.

Existen bastantes herramientas para conocer información en la red de cualquier tipo de público, incluidos, claro está, los clientes externos. Sitios como www.socialmedia.com, www.seobook.com, www.google.com/adwords, www.samrush.com, entre otros, permiten conocer la estrategia de palabras-clave para el posicionamiento competitivo en los buscadores de la red.

Para el proyecto actual, se propuso una metodología fundamentada en las técnicas documentalistas: el análisis documental de contenido que se basa en la semiótica del discurso de las empresas.

Atendiendo a la necesidad de establecer una metodología útil para el fin que nos proponemos (*conocer el universo significativo y capturar las palabras-alma con las que se presenta un cliente externo*), se presentó una secuencia de *condensación de contenidos* (textuales, escritos: declaraciones, afirmaciones, promesas...) que finalizaron en esa captura de palabras-clave y palabras-alma. La secuencia del resumen, cuyo objetivo es mantener sintéticamente la esencia del contenido, se inicia en la lectura/comprensión, pasa por el análisis (la selección, la interpretación) y la síntesis del documento. De este nuevo resumen, podrán inferirse las palabras-alma.

La estrategia reductiva comienza en la selección del documento escrito por el cual se manifiesta el cliente real o potencial. Esta expresión se encuentra habitualmente en las páginas web de cada empresa y forma parte de su identidad (¿quiénes somos?): visión, misión y valores. Sobre esos textos el proceso comienza con la:

1. Lectura/compreensión. La comprensión e interpretación del texto debe equilibrar el conocimiento previo y la información explícita e implícita del texto. Comprender el texto es asignar significados, entender el sentido.

2. El análisis comprende tanto la selección como interpretación. El proceso de selección implica la segmentación del texto. Del desmenuzamiento de la información se deriva la aparición de partículas significativas y relevantes. La selección implica la eliminación de unidades significativas irrelevantes.

Finalmente, la síntesis es la finalidad del proceso de resumen. No hay reglas definitivas válidas para todo tipo de documentos y de analistas. Es necesario aplicar todas las habilidades posibles para reproducir un documento a escala reducida. En definitiva, se trata de tener un espíritu estratégico que adapte la unidad de texto con sus contextos, en una situación cultural dada.

La reconstrucción de un texto en modelo reducido tiene valor en tanto mayor sea su función representativa del original. El resumen es “un breve texto representativo, intencional, no unívoco y con vocación de sinónimo”. Un buen resumen exige una integración equilibrada de los sistemas basados en la tecnología y los centrados en las personas.

Pero en un buen resumen están destiladas las intenciones en forma de palabras o descriptores profundos (palabras-alma), que son el fin último que se busca en este proyecto de análisis semántico. Se trataba de pasar de la recolección de expresiones (Ricoeur) hacia la visión conjunta (comunidades = liderazgo más retroalimentación de interlocutores).

Así pues, se elaboró un resumen del DAFO de las ferrolineras Adif y las palabras-clave destacadas de la página inicial de la web <http://www.db-netz.de/site/dbnetz/en/updated/>.html

Resumen del cuadro DAFO de ferrolineras: *el proyecto es innovador y está avalado científicamente. Las ferrolineras son ideales para coches eléctricos urbanos con necesidades de repostaje frecuente.*

Resumen de manifestaciones en sitio web de Deutch Bahn: en el texto que sigue se presentan subrayadas las palabras-clave directamente relacionadas con el producto ferrolineras: *Enlaces rápidos- principios rectores- RSC anual Informe 2011- DB Mobility Logistics AG Climate Protection- DB Energy-Saving- entrenador- ComplianceFacts & FiguresSport- patrocinio- entorno- empresa-historia- Junta de gestión- Media center.*

Estrategia del mensaje.

Una vez conocidos los beneficios sobre los que va a girar la campaña y realizada la propuesta base, había que elaborar el relato, el mensaje. Su diseño es fundamental porque es el que llega al público final y, sobre todo, el que nos va a permitir conseguir nuestros objetivos. Por tanto, el mensaje debe dejar muy claro cuáles son los beneficios del producto o servicio, así como las razones que lo justifican y su evidencia. No obstante, y para evitar sorpresas posteriores, de alcanzar los objetivos y, en consecuencia, tener un quebranto económico, se realizó un pretest de campaña a través de reuniones de grupo. Confirmaron nuestras previsiones.

La estrategia del mensaje, considerado como *un patrón de conectividad*, implica la creación de una matriz de convergencia simbólica. Esto quiere decir que se han de cruzar las palabras-clave del emisor (Adif) y de los públicos, tanto finales como directos. Los clientes finales son aquellos que consumirán el servicio. Los clientes directos son aquellos a los que factura Adif.

Palabras-alma localizadas lado ferrolinera de Adif son: innovación, coches eléctricos, repostaje frecuente, generar energía limpia.

Palabras-alma localizadas lado ferrocarriles alemanes son: responsabilidad social, protección del clima, ahorro energético, movilidad.

¿Se podían inferir palabras-alma y establecer un campo de intersección de sentido entre ambos lados? Absolutamente, sí: energía inteligente, futuro habitable (amor a los hijos), posible por asequible.

A partir de ahí fue fácil establecer una estrategia de mensaje de conexión. Estrategia de mensaje: las ferrolineras 3.0 son la primera solución responsable e integral de suministro de energía limpia, reciclada y eficaz para vehículos eléctricos. El producto se ofrece llave en mano, e incluye infraestructura de recarga e instalación, con un asesoramiento técnico personalizado. Cuenta además con opciones de financiación sin intereses para el cliente. Precio final para el consumidor asequible y más barato que el gasoil: 7 euros para una autonomía de 200 km.

Con este documento y con las palabras-alma es con el que trabajamos para preparar el relato que fuera asumido tanto por el cliente externo (directo y final) como por Adif. Este

texto fue el que dimos como *briefing* a los creativos para que desarrollaran la campaña. A partir de aquí se abren las posibilidades de *storytelling* o narración de producto desde la palabra-alma. Por ejemplo:

Dejarás un mundo mejor a tus hijos.

Crea un futuro para todos. Está en tu mano.

Finalmente se decidió la siguiente proposición/propuesta:

Hay un camino en ti

Con declinaciones:

...asequible

... responsable

... limpio

... hacia un buen futuro

...inteligente y solidario

Y la marca Adif firmando, rubricando el compromiso. Una vez definido el relato de sentidos compartidos, se planificó la campaña y se establecieron los sistemas de medición de eficacia.