

PAUTAS INTRODUCTORIAS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

M. Sc. Pablo Muñoz Morales

Periodista, Licenciado y Magíster en Comunicación Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, director de la Escuela de Comunicaciones y del programa de Diplomado en Comunicación Estratégica, en la Universidad Santo Tomás, Talca – Chile. Profesor de Comunicación Organizacional. Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALCAURP), periodos 2009 – 2011 y 2011 – 2013.

pmunozm@santotomas.cl

Fecha de recepción: 17/12/12 Fecha de revisión: 03/01/13 Fecha de aprobación: 18/01/13

RESUMEN

Responder la pregunta de cuáles son las pautas introductorias de la Comunicación Organizacional resulta con frecuencia un contexto complejo por las variables a considerar, ya que el propósito exige abarcar el máximo de aspectos para concluir en el campo de esta disciplina polisémica. Este trabajo, considera fundamentalmente dos objetivos o puntos de vistas; primero, que para una gestión exitosa de los comunicadores organizacionales es preciso comprender en qué mundo se vive y, a su vez, reconocer cuáles son los flancos que se deben resguardar y, segundo, estar consciente de cómo se debe preparar el comunicador ante cambios de escenario que implique flexibilización de desempeño para colaborar realmente en la conducción de la organización. Para ello, resulta clave tres ejes para el levantamiento de información y actualización de esta profesión: sólida formación profesional y sensible a las experiencias, no perder de vista los programas de perfeccionamientos y, revisiones constantes de material bibliográfico. En tanto, el comunicador contemporáneo que deberá gestionar la comunicación y administración la información organizacional tiene que entender la realidad como un sistema; en este sentido, observar las tendencias del entorno como un sustrato para pensar y actuar con una lógica estratégica, que puede ser distinta en función a las redes de valores a las cuales aborden, apuntando siempre al objetivo y al público a influir.

Palabras Claves

Comunicación, organización, entorno, complejidad, estrategia.

SUMMARY

Answering the question of what are the introductory guidelines of organizational communication is often a context with complex variables to consider, as the purpose requires encompassing maximum factors to complete aspects of this field of polysemic discipline. This paper considers two main goals or points of view: first, for successful management of communicators we need to understand the organizational world in which they live, and second, to be conscious as the communicator before changes of setting and relaxation of performance involving the conduct of the organization.

To this end, there are three key results. Axes for gathering information and updating this profession, solid professional formation sensitive to the experiences, not to lose sight of improvements and programs, reviewing material and constants. Meanwhile, the contemporary communicator must manage the communication and management of organizational information, understanding reality as a system, in this regard, seeing environmental trends as a substrata to think and act with a strategic logic, which can be different, depending on value networks which address, and point to target and influence the public.

Keywords

Communication, organization, environment, strategic complexity

El concepto de comunicación ha evolucionado a la par con las organizaciones modernas y cada vez es más factible comprender cómo las personas identifican e internalizan los procesos de vinculación con sus organizaciones; en el marco de las percepciones, se les atribuye significados que amplían la obtención de conocimiento y que otorga sentido a lo observado. Paradojalmente, lo que se viene a la mente posee una forma, contenido e imagen y el camino a interpretar de manera más concienzuda, que luego en una 'palabra' produce un quiebre con lo subjetivo.

La dinámica de relación gira en torno a la cultura y los valores, tal como sucede con el ser humano, las organizaciones también se mueven en entornos cambiantes, por tanto, definir su filosofía corporativa optimiza los procedimientos, acrecienta los recursos, alinea el capital humano, entre otras ventajas. Es así que una gestión óptima producto de la construcción de la identidad, atrae activos que son perdurables y diferenciadores,

derivados de la imagen a consecuencia de las percepciones que la red de valor posee sobre el trabajo realizado por la organización, y que cubre todos los ámbitos donde despliega sus iniciativas.

En esta dirección, identidad – imagen – cultura tienen un alto grado de dependencia para alcanzar resultados que se nutren con estrategias de comunicación.

En la creciente búsqueda del ser humano por comprender los distintos fenómenos presentes dentro de su naturaleza, es relevante distinguir un mecanismo sustancial que orienta los procesos de selección y que otorga nuevas concepciones en base a la realidad virtual: la observación.

Este proceso conduce al individuo a realizar un acto de fe en función a lo recopilado por sus sentidos. La conjugación proveniente de ello, revela una forma, contenido e imagen que vive y se instala en la mente de las personas, tal como sucede con la identidad de toda organización que en su génesis, pasa a ser auto – comunicada a través de lo implícito, construyendo significado y ponderación en la red de valor. Asimismo, la explicación teórica tratada por Schütz (1932) desde el ámbito fenomenológico señala que “los sujetos viven en una actitud natural, desde el sentido común. Esta actitud permite suponer un mundo externo en el que cada sujeto vive experiencias significativas y asume que otros también las viven”.

Frente a lo mencionado, adquiere importancia los factores ligados con el entorno comunicativo que propicia las relaciones tanto a nivel intrapersonal como interpersonal, consignando otros elementos asociativos encadenados a la existencia de aspectos físicos y culturales, los cuales inciden en la construcción de mensajes y en la capacidad de otorgar significados conforme al contexto social vigente.

Bajo esta perspectiva, el rol individual trae consigo comportamientos que deben ser asimilados con el otro y con los otros a partir del intercambio de pensamientos y vivencias establecidas en las acciones cotidianas, posibilitando un flujo informativo permanente y constante en el tiempo.

En paralelo, es función de las organizaciones establecer prioridades basadas en identificar y discernir las distintas expresiones de sus públicos, con el propósito de validar posibles escenarios y construir con certeza realidades en el corto, mediano y largo plazo.

La comunicación organizacional no dista mayormente de lo que ocurre con la comunicación interpersonal, más bien son análogas en función, aplicación y estudio. Esto debido a que las empresas son entidades comunicativas con voz propia, imagen y filosofía, entre otras características que les son inherentes al humano y, por supuesto, con los conflictos internos y externos que suelen generar ruido en las instancias menos precisas.

La comunicación en las organizaciones es el sistema nervioso de todo cuerpo que se encuentra vivo y activo, puesto que la nutre de control y coordinación a todo el conjunto organizativo en el cual se desarrolla. Será

la acción organizada de la comunicación la que llevará desde un punto actual en el desempeño de la organización (Statu Quo Corporativo) hasta un lugar deseado en base a la construcción, ejecución y resultados de una estrategia comunicada (del paso A al paso B), lo cual es entendido como la comprensión y buen desempeño de la comunicación interna y, cuyas estrategias, harán que en el ámbito externo se perciban la identidad proyectada. Para ello necesitamos interiorizarnos de la organización y partir desde una concepción epistemológica fortalecer la relación y percepción del entorno.

CONTEXTO DEL PARADIGMA

El avance de la tecnología -acelerado en las últimas décadas-, la globalización económica y la mundialización de la cultura suponen un cambio de escenario fuerte en el ámbito de las comunicaciones, ante los cuales los profesionales y teóricos del área deben estar alerta y en permanente actualización.

En este ámbito, surge de inmediato la singularidad de si este orden influirá en las comunicaciones o a la inversa. Vale destacar en este punto, que para gestión exitosa como comunicadores organizacionales es preciso entender en qué mundo se vive para reconocer cuáles son los flancos que se deben resguardar.

Pensar el mundo actual en el que se insertan las organizaciones y las instituciones en general es una cuestión dinámica, que requiere un ajuste constante, a la misma velocidad que lo hacen las tecnologías. Es sabido que el mundo cambió en 15 años mucho más que en siglos, hoy los retos están dados por un cambio en la cultura y en las relaciones interpersonales, y es evidente que cambiaron las reglas y que el comunicador requiere nuevas competencias y habilidades tanto en el ámbito técnico (especializado) como en lo conceptual.

En este sentido, las ciencias sociales se han expresado y consignado que existe un quiebre cercano en la mitad del siglo XX que crea las bases de un cambio en la sociedad a nivel mundial. Desde la Segunda Guerra Mundial se puede observar un aceleramiento del avance de las tecnologías, la desterritorialización, la globalización y la entrada a una era más distante de las certezas absolutas.

Este planteamiento es coherente con el paradigma imperante, de lo mecanicista a lo sistémico, que produce un rompimiento del orden natural heredado del pensamiento ilustrado.

Por lo pronto, el eje articulador del paradigma mecanicista es la razón, facultad que se convierte en la vara y la medida de todas las cosas y en el único instrumento de conocimiento válido para explicar -por medio

del método experimental la máxima expresión de la ciencia moderna- al hombre y al cosmos.

'El mundo cambió', gracias al tránsito que va desde el pensamiento racional y positivista hacia una mirada que valora las subjetividades. Calderón, (2010) (La empresa como fenómeno cultural, p.3) sostiene que desde la perspectiva de las organizaciones, y más bien, de todos los ámbitos del quehacer social, se pierde la confianza absoluta en la razón y se abandona el "molde mental reduccionista y estático" que se expresa a través de un "lenguaje pasivo y descriptivo".

En este contexto, la empresa se analiza a partir de la eficiencia, sólo con criterios mensurables, comprobables y objetivos. La razón deja de ser el principio desde el cual se entiende a las organizaciones. Este tratamiento denominado "sistémico", asume el dinamismo de éstas, es decir, su permanente cambio que "dependen de un desarrollo responsable y no exclusivamente de órdenes; en ellas se verifican liderazgos horizontales y participativos; la verdad no siempre es reserva de la autoridad, ya que depende del observador" (p.4), entre otras características.

Sin embargo, hoy las organizaciones se enfrentan a una realidad paradójica.

La sociedad aprendió a convivir con sus contradicciones (...) parecieran florecer las alternativas locales como un desesperado intento de conservar la comunidad, la noción del otro no mediatizada por los medios; y del mismo modo que se postula la necesidad de descentralización, porque aquello garantiza la expresión múltiple, nadie duda de la concentración de las redes de información y de los capitales (p.7).

La complejidad de este escenario obliga al comunicador organizacional a prepararse ante cambios de escenario y a flexibilizar su desempeño, para colaborar realmente en la conducción de la estrategia de la organización, que lo obliga a abordar a la empresa como un fenómeno cultural, en el cual el lenguaje aparece como uno de los protagonistas de este sistema (p.10).

La visión fenomenológica otorga herramientas claves para esta forma de aprehender a la organización. De acuerdo con el profesor de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Cristián Calderón (en Visión fenomenológica de la comunicación humana), el sentido de la vida se encuentra en el otro y con lo otro, pues somos seres sociales.

La fenomenología tiene que ver con "lo que me aparece en la conciencia" (p.2 citando a Husserl), aquello que está fuera de la persona y que está vivo en la conciencia: imágenes emociones y las palabras/conceptos que dan cuenta de aquellas (p.2). De este modo, continúa, la realidad es un acto de fe, pues contamos con la apariencia de las cosas (p.3).

Desde esta mirada, el individuo percibe y otorga significados a las cosas para luego socializarlas a través del lenguaje. El objeto de este proceso

tiene contenido, forma e imagen (p.4) y, este objeto o fenómeno porta una información en sí mismo, a la cual se accede a través de los sentidos (p. 5). Con esta información, la mente humana dota de significado a los fenómenos (p.9) y al socializarlos convierte a la realidad en una cuestión dinámica. De este modo, la “verdad” se convierte en una cuestión obsoleta, pues no hay un consenso sobre la realidad (o realidades) y si lo hay, es una ilusión.

La pregunta sobre el rol de la comunicación es fundamental, pues el reto del comunicador está en que se ha convertido en el encargado de construir el sentido. La realidad no es algo dado, no es un dato. Lo que cuenta es inseparable de la estructura del que percibe, por lo tanto, la objetividad no existe.

Este análisis, da cuenta de cómo encontrarse con la integración de las comunicaciones en los procesos productivos de las organizaciones, cómo colaboran con sus estrategias y en qué medida son responsables del fracaso o éxito de las mismas. Entonces, la construcción del sentido, por la vía del lenguaje, debiera ser el rol de las comunicaciones en el aspecto formal de la estructura.

Para Calderón, (2010) (en Las comunicaciones y su rol en la consolidación y desarrollo de la identidad estructural de la organización p.1) las comunicaciones operan como un parasistema : que cruza –con su preocupación y técnicas específicas– el conjunto de programas y/o funciones que se verifican en la organización, determinando, a partir de su jerarquización, los pasos más pertinentes para cumplir el gran mandato de animar la estrategia empresarial e insuflarle el aliento de cambio que reclama.

La alta dirección de una empresa debe estar consciente de esto, así como de su responsabilidad de definir el patrimonio simbólico, la identidad corporativa, la marca, la representación pública o animación de la organización (p.2). De esta manera, se da el espacio al comunicador para aportar, animando la estrategia, es decir, contribuyendo “con su punto de vista en la etapa del diseño estratégico global” (p.3), con un planteamiento que deriva de una estrategia empresarial más compleja.

Por lo tanto, este tratamiento, está en comprender que la comunicación no es una función secundaria, de mero apoyo logístico, sino que es un factor estratégico. Este razonamiento tiene su origen en el valor del capital simbólico que han ido adquiriendo las organizaciones.

El posicionamiento de su marca o identidad institucional y la percepción que de ella tenga su mercado, sus proveedores, sus miembros, integrantes o el prestigio que logren sus servicios o productos, ha comenzado a ser objeto de una planificación racional y de estudios sistemáticos (p.3).

Asimismo se contempla la sistematización de las comunicaciones al servicio de la estrategia empresarial, de modo de despersonalizar la gestión y poder

evaluar el desempeño de manera racional (p.4).

Estas son las condiciones que parecen ser las más apropiadas para que el comunicador desarrolle una gestión altamente calificada, no obstante, hay elementos que son inherentes al sujeto, relacionadas con sus competencias técnicas y conceptuales.

Continuando, el diagnóstico es clave para echar a andar una estrategia en la organización, conocer las corrientes y los vientos, en lenguaje de navegantes. De esta manera, la estrategia se conecta con la realidad. Es por ello que se afirma que en comunicaciones, el valor está en el olfato y en la visión selectiva antes de una definición estratégica.

Una mirada integral es lo que se requiere para construir el sentido y con ello, una visión, como puerto de recalada. Así se empieza a dar forma al contenido de lo que se quiere comunicar y cómo se va hacer, lo que implica, la estrategia comunicada.

El paradigma, que entiende la realidad como un sistema, la comunicación y la gestión son dos caras inseparables de un mismo fenómeno. En este ámbito, observar las tendencias del entorno es el sustrato para generar la estrategia. No se trata de elaborar un manual, sino más bien, de un comportamiento, que a través del lenguaje avanza hacia la estrategia empresarial.

De este modo, para Calderón, (2010) (Nuevos paradigmas de la comunicación en las organizaciones, p.6) la organización es el mensaje y la identidad; la imagen es “en forma explícita, a través de acciones comunicacionales orientadas a reducir las brechas de valor percibido por los que conforman su red de valor, se conduce y acelera la instalación de la identidad”.

Es así como ambas acciones comunicacionales: la gestión de la identidad y la gestión de las percepciones se suman para construir el capital simbólico de la organización: su imagen corporativa, reputación y posicionamiento. La primera contribuye con el 80%, versus el 20% de la gestión explícita de las percepciones (p.6)

Entonces el entendimiento de la está dada por cimentar la imagen, en otras palabras, la identidad autocomunicada de la organización que es “una gran fábrica de significados”.

Una de las aproximaciones para la definición de comunicación es el compartir significados y existe una serie de entidades expectantes a lo que ocurre con la organización, y esa es la red de valor ante la cual se plantea el discurso organizacional.

El orden en que se da a este planteamiento desemboca en el discurso estratégico, dado por la presencia de las comunicaciones en la génesis de toda gestión, en el que se plantea “dónde estamos”, “dónde queremos llegar”

y “cómo vamos a hacer para llegar ahí”. En definitiva, se trata de sumar el análisis de las oportunidades y las demandas, el proyecto comunicacional (para pasar del estado A al estado B), los recursos y la gestión.

Evolución

El capital simbólico de las organizaciones supone la gestión de la identidad como piedra angular de la estrategia que se autocomunica y, a su vez, reúne los factores implícitos y explícitos de la misma. Sobre esta base, el sostenimiento de la identidad va ligado al peso de la imagen y a las percepciones procedentes de la red de valor, las cuales pueden variar y ser conceptuadas como positivas o negativas, dependiendo del actuar que la organización ha profesado en el tiempo.

Visto desde ahí, los atributos de prestigio y confianza generan el posicionamiento que a la larga forja la reputación. Lo expuesto es corroborado por Villafañe & Asociados (2009) al ratificar que “reputación corporativa es el reconocimiento que el público hace del comportamiento de una compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y comunidad en general”.

En contraposición, existe la imagen afectada que genera desprestigio y desconfianza, por tal razón el planteamiento argumentativo debe ser congruente entre el decir y hacer, sólo así las organizaciones podrán agregar valor a sus productos y servicios, cumplir sus compromisos, obtener el rendimiento esperado, contar con características diferenciadoras, acrecentar los niveles de expectativas en el marco de ampliar sus vínculos, profundizar las relaciones con sus públicos y convertir las amenazas y debilidades en fortalezas sustentables; pues la única manera de agregar valor a la organización, es incrementando valor a sus audiencias.

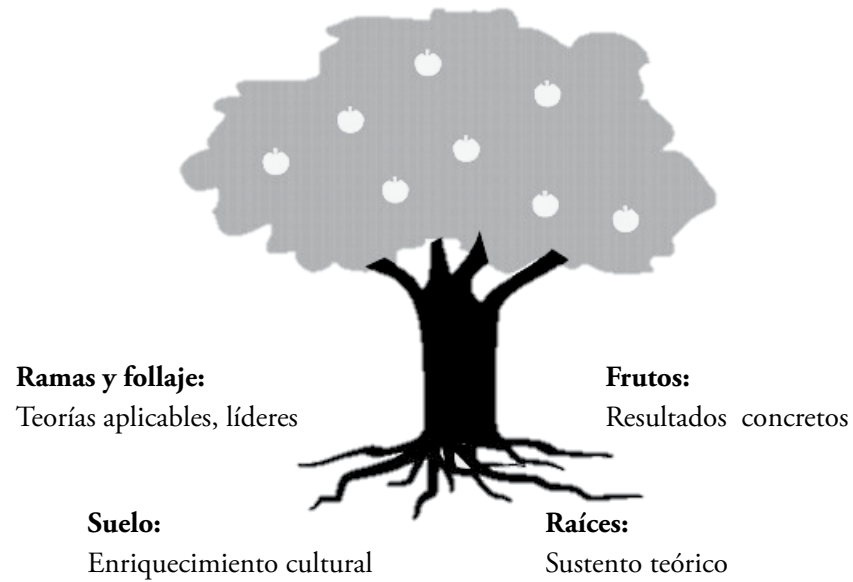
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen roles comportamentales y, como tal, susceptible a comunicar. Tomando en base los postulados de Watzlawick (axiomas de la comunicación) en donde “todo comportamiento comunica” lo que quiere decir que cualquier acción u omisión proveniente de la organización es susceptible de ser interpretado como un acto comunicacional “puesto que incluso el sinsentido, el silencio, el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo una comunicación” (Watzlawick, 1985), es lo que el mismo autor califica como comportamiento esquizofrénico de rescindir de la capacidad de ser emisor.

Lo relevante para entender la personalidad de la organización es comprender que la organización es lo que es, no lo que dice en su declaración de buena fe; por ende, para generar imagen positiva se debe trabajar en base a la identidad.

Metáfora del Árbol

Uno de los fundamentos de las organizaciones es plantear su realidad a medida que van generando recursos e innovado como muestra del cúmulo de conocimiento y experiencias obtenidas a lo largo del tiempo. A modo de ilustración, se presenta de manera simplificada la siguiente figura



Partiendo por la raíz que es el sustento esencial del aprendizaje adquirido, de él subyace algunos componentes ineludibles propios de la gestión como el capital humano, el despliegue de recursos y el modelo de actividades de negocio. Aunque se encuentran en la superficie, alcanzan notoriedad porque son fundamentales para estructurar el modelo de dirección, prever la cadena de valor y ponderar la identidad en todos los ámbitos de acción.

La información es el nutriente que induce el proceso, permite la supervivencia y transmite el flujo de conocimiento a todos los estamentos por igual, otorga expertiz y fortalece la interrelación entre la organización – entorno y viceversa.

En la copa del árbol, confluyen los componentes más visibles como la visión que determina la ruta a seguir y el propósito organizacional a alcanzar. En este eje, los frutos que se desprenden es la imagen, fiel reflejo de la identidad que se autocomunica por medio de la propuesta de valor comprendida en la misión y en los vínculos de interrelación comprometidos.

Ciclo de las Organizaciones

Curso de las fases

El primer preámbulo para instalar una estrategia se debe contemplar el momento situacional. De esta manera, las etapas relativas a un proyecto son:

Fase de instalación: inserción de la estrategia e irrupción en el mercado. Plazo previsto con antelación por la Alta Dirección, orientado al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Desarrollo: aplicación del proyecto en términos prácticos. Surge la necesidad de identificar las necesidades e integrar más recursos de tipo humano a fin de optimizar los procedimientos y revisar sobre la marcha las deficiencias que se pudieran presentar. Acá el foco de atención está centrado en las personas como fuerza motriz y propulsora del cambio.

Consolidación: estado deseado por la organización en base a los resultados logrados. La planificación es efectiva y rentable, se produce altos niveles de integración del personal a cargo y las relaciones giran en torno a un buen clima laboral. Igualmente, es clave abrir nuevas líneas de negocio y romper con el "statu quo" para emprender la búsqueda de posibles escenarios favorables y anticipar cuadros contraproducentes o de conflicto.

Con la aplicación de las tres fases, se consuma el aprendizaje y el rol del líder comienza a aparecer que debe reconocer los avances y continuar motivando el buen desempeño individual y grupal, para fines de seguir cumpliendo con las estrategias propuestas.

Mantención: el líder delega tareas, posee plena autonomía porque reconoce los esfuerzos y percibe los buenos resultados. Está atento al ambiente y recoge de él las experiencias que lo validan. También, se produce una instancia para adaptarse al cambio, reinventando y reformulando la génesis del proyecto inicial para volver a comenzar en este círculo virtuoso y siempre permanecer en la cúspide.

En definitiva, cada ciclo es dinámico y requiere de diferentes estilos de conducción, criterios de evaluación y hasta una modificación en los valores en pos de motivar el compromiso y aceptación de nuevas iniciativas.

Comunicación y Gestión

El pilar de las comunicaciones pone énfasis en la gestión, de hecho van

unidas y no puede prescindir una de la otra. Esta premisa potencia el rol de los comunicadores al alinear y animar la estrategia en concordancia a la dirección de la organización.

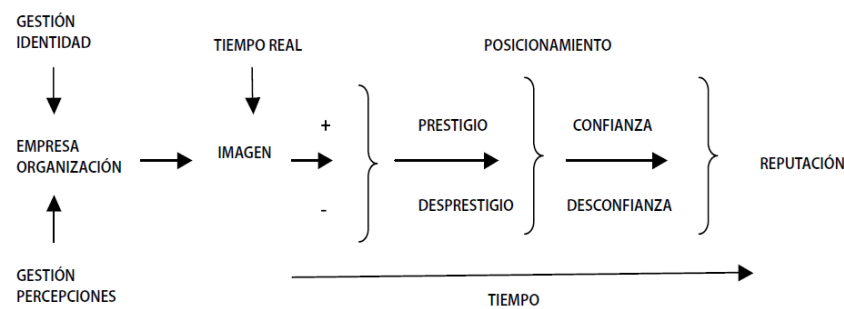
Este circuito en constante cambio, se retroalimenta de las funciones programadas, dada la complejidad prevista por el desarrollo de la tecnologías aplicadas a la comunicación y a la gestión, lo que influye en el comportamiento organizativo y produce un vuelco al momento de asemejar su impacto.

No obstante, en las organizaciones coexiste más de una estrategia, entre las que se distingue: estrategia corporativa, competitiva o de sustentabilidad, funcional, promoción de ventas y marketing, económica, jurídica y aquella que las engloba y las armoniza, estrategia de comunicaciones.

En la praxis, la (s) estrategia (s) unifica el accionar de la organización, vaticinando futuros escenarios que faculte la toma de decisiones efectivas y en simultáneo, aminore los eventuales riesgos.

El papel de la gestión radica en producir contenidos, organizar discursos y moldearlos según la relevancia de la situación, pues la organización opera en estas realidades tal cual como lo hace el árbol y, por ende, toda organización es un cuerpo vivo y como tal: nace, crece, se desarrolla y puede morir.

La estrategia comunicada está dada por la gestión de la comunicación implícita, la cual debiese propender a la simetría entre lo que somos y lo que decimos que somos y por la comunicación explícita que está abordada por la gestión de las percepciones, la sumatoria de ambas conforman lo denominado "Capital Simbólico" que no es otra cosa más que la reputación organizacional.



Para el logro efectivo de una reputación positiva se debe trabajar en base a la creación de prestigio y confianza. Estos son los elementos del posicionamiento, el cual se define Kotler (1996) como "la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos

importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia”.

La Organización Símbolo de Eficiencia

La concepción de las organizaciones actuales rompen con el esquema tradicional y proponen un modelo inclusivo, donde las personas y los recursos ocupan un lugar preponderante, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades tanto de sus trabajadores, comunidad, usuarios, proveedores y sociedad en general en la medida que los cambios se hacen ostensibles.

Frente a lo descrito, la dimensión temporal de las organizaciones evoca conocer el pasado, pues de él tenemos certeza, muy por el contrario del futuro, que provoca incertidumbre, ampliando los riesgos y haciéndolos latentes. Producto de ello, la toma de decisiones debe estar fundamentada en la información que manejamos del pasado, facilitando y controlando el flujo informativo para disminuir los cuadros de anomalía o conflicto. Por añadidura, la organización es una gran fábrica de significados y de ella convergen factores e indicadores relativos a la gestión como lo son la dimensión económica, social, productiva y de trabajo. Todas mutuamente influyentes en el desempeño e integrales en la consecución de metas y objetivos.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Pasando a la Comunicación Estratégica considerar, para lograr direccionar y dar sentido, al “deber ser”, pero reconociendo el estado actual, con sus virtudes y defectos y, saber hacia dónde se quiere llegar. Esto significa, pasar de un estado actual presente a uno deseado o futuro.

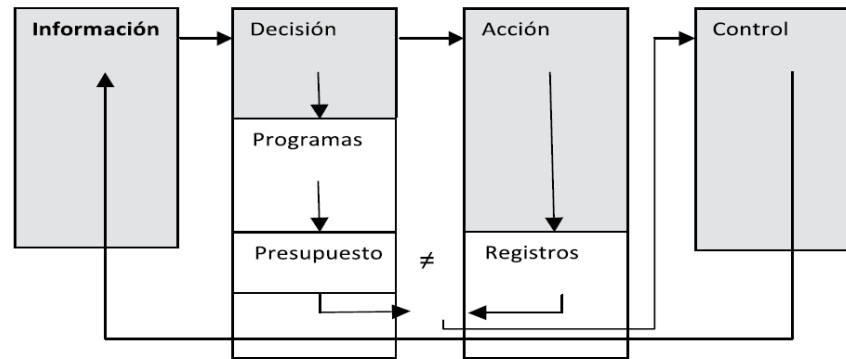
La comunicación no es sólo aquello que se verbaliza, sino lo comportamental implícito en la personalidad que denota quiénes somos aun estando en hermético silencio. Esto se replica en la organización, en donde el rol de la voz es cumplido por los departamentos de comunicaciones encargados de saber decir y la organización de actuar en congruencia con lo dicho, es por esto que ambos conceptos están interrelacionados y en interdependencia.

Aquí cobra real importancia el concepto de liderazgo y la figura del líder, que puede ser la misma persona o no. El primero es aquella fuerza que conduce a la organización desde un plano estratégico, mientras que el líder es quien encausa el proyecto comunicacional con fuerza, energía y credibilidad.

Cabe hacer presente, que las estrategias en su razón de ser son ideadas para reducir la incertidumbre y trabajar sobre escenarios posibles, prospectados,

entonces, por misma definición; las estrategias son dinámicas, integrales y visionarias. Kotler (1996) podría aseverar que la planificación estratégica propiamente tal es contextualizada como “el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades en el mercado”.

Entre tanto, la importancia de la información radica en el postulado de que la información es poder y que existe una relación inversamente proporcional entre información y riesgo.



Válido hacer presente que el campo de acción a influir, el campo de conquista, se encuentra en las mentes y las percepciones que construyen las personas es que las estrategias deben ser: Informativas en cuanto a la entrega de datos o antecedentes que allanen el terreno en disputa; Educativa, entregar valor adicional en cuanto que nuestro interlocutor adquiera conocimiento que funde su accionar; Persuasiva, influir con la sutileza necesaria para influir en la visión de quienes nos observan.

Castillo (2010) sostiene que “una información se genera, se reproduce y se transforma, pero nunca se destruye. Eso implica que permanentemente está circulando por diferentes resortes, ya sean económicos, financieros, sociales, políticos, mediáticos, etc. Otros actores sociales, en consecuencia, se forman y re-forman su percepción sobre las personas físicas y jurídicas, por lo que la imagen que tenemos de gran parte de las organizaciones es una percepción no vivida directamente, sino mediada”.

Nuevamente, se retoma que las estrategias son distintas en función de las redes de valores a las cuales aborde, en función del objetivo y público a influir. O, lo que es igual decir que están direccionadas al cumplimiento de nuestras metas que se quiere cumplir. Y en esta consecución, la persuasión es la generación de percepciones positivas manifestadas en la opinión que es la que, en definitiva, genera acciones comportamentales positivas.

La persuasión tiene dos aristas desde las cuales enfocarse. Está la persuasión emocional, que es la que se obtiene mediante la creación de mensajes que alteren la sensibilidad apelando a factores como la piedad, el amor,

solidaridad, etc. Y está la persuasión racional, que sus directrices se fundan en influir mediante la utilización de información y datos que sustenten la postura de la cual me hago parte y con la cual deseo influir.

De vuelta a la lógica discursiva que marca la estrategia comunicacional de la organización, sienta las directrices del deber ser con respecto a lo que se quiere que perciban que es. Un discurso es un sistema (social) de pensamiento o ideas, compuesto por una sucesión o procesos organizados de objetos símbolos (propuesta de valor) que tienen la capacidad de construir realidades (aparentes) para contribuir a dar sentido a una ideología, a un cuerpo de conocimiento, sistemas, organizaciones y personas.

Estas interacciones de los conceptos involucran las nomenclaturas de un proceso mayor denominado Formulación de la Estrategia de Comunicaciones, la cual consta de cuatro elementos determinantes para su ejecución: los recursos (para poder hacer viable tanto pecuniaria, logística y gestión), el proyecto (la idea concebida y diseñada de trabajo), la gestión (puesta en marcha y operatividad de la acción comunicativa) y la oportunidad (momento idóneo de actuar).

Estrategia Comunicada

Uno de los apartados trascendentales es la forma de cambiar y transformar el sistema para lograr mejor el cumplimiento de los objetivos a través de la estrategia. La afirmación de Henderson (1989) coincide al manifestar que “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva y permita tomar decisiones específicas en momentos particulares”.

Por otro lado, la manera de influir en las audiencias o red de valor es por medio del discurso que en ningún caso es retórico.

Desde esta perspectiva, las estrategias guardan componentes informativos, educativos y persuasivos que permiten conocer, comprender y aplicar en este mismo orden.

La lógica subraya que la estrategia educativa es la que posee un mayor eco, y consiste en pasar de un estado “A” (conocido) a un estado “B” (deseado). La brecha que se produce entre ambos, es a lo que debe dar respuesta la estrategia.

Valores en la Organización

Finalmente y aunando cabos, la tipificación de los valores constituye el punto de referencia con el propósito de articular aspectos de la cultura y de la identidad propia de las organizaciones. En el marco ideológico, envuelve el actuar de sus miembros, promoviendo el liderazgo participativo e integrando a todas las divisiones de trabajo en pro de fortalecer los

vínculos a nivel interno y potenciar las relaciones con sus grupos de interés. Jaques (1994) así lo menciona “la gran fuerza de unificadora de cualquier organización reside en la existencia de valores armónicos entre sus integrantes”

Desde la mirada global, la escala de valores es compartida por todos los estamentos jerárquicos y transita como principio básico y fundamental para instaurar sentido de pertenencia en las funciones diarias.

En otras palabras, los valores son el fiel reflejo de la cultura que está influida por factores del entorno y, por tanto, la estrategia comunicada (informativa, educativa o persuasiva), estará en función de los tipos de brecha que se presenten.

Pasar del estado A al estado B

En todo este análisis, surge un elemento potente que es la conciencia de sí mismo y la importancia que comporta para el éxito de la gestión del comunicador, es decir, lograr pasar del estado A al estado B.

Esencial resulta asumir que la comunicación debe estar presente en todo el proceso de gestión, de modo que el discurso que sale al mundo de cuenta de los rasgos que distinguen a la entidad de sus pares y permitan anticiparse a eventuales crisis ante la complejidad del entorno.

Los recursos, la gestión y la clara definición por parte de la dirección de la organización, más el plan comunicacional, en coordinación son la sumatoria que debiera garantizar el éxito. Sin embargo, saber desde qué punto de vista se instala el comunicador es el primer reto que se debe enfrentar, ya que aquél que se conoce a sí mismo, conoce el mundo entero; en cuanto a enfatizar en el sentido de la autoobservación, sobre todo si se pretende ser experto en comunicación.

Además, el silencio permite no perderse en el mundo, tomar conciencia de sí mismo y descubrir ese “yo soy” que es más profundo que el nombre y las formas. Es lo que mueve y conmueve. Ahí una primera conclusión, que en términos sencillos tiene que ver con desde dónde miro y a partir de qué elaboro mi estrategia, qué responden y tributan las políticas generales de la organización.

REFERENCIAS

Calderón, C., (2010). Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Castillo, A., (2010). “Introducción a las Relaciones Públicas” Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (iirp).

- Hendersón, B.**, (1989). "La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro del Mando Integral" Editorial: Diez Santos.
- Jaques, E.**, (1994). "La Organización Requerida" (1ed) Editorial: Granicas S.A.
- Kotler, P.**, (1996). "Mercadotecnia" México DF: Prentice-Hall Hispano Americana S.A.
- Lessem, M.**, (1990). "Árbol – Organización un Modelo de Comportamiento Intelectual" Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/>
- Shutz, A.**, (1992). "Sentido Común y Liberalismo Filosófico" (1° Ed) México: Editorial: Azcapotzalco.
- Villafañe, J.**, (2009). "Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Empresa" Madrid.
- Watzlawick, P.**, (1985). "Teoría de la Comunicación Humana". Barcelona: Herder.