

## ***Humanizar la Comunicación, encarnar la estrategia***

*(Comunicación: la gran ausente de una teoría estratégica deshumanizada)*

Profesor Dr. Francisco Aguadero Fernández

Julio 2012

*La Comunicación actúa para la eternidad: nadie puede predecir dónde acabará su influencia.* (Francisco Aguadero, X Encuentro FISEC, julio 2012)

### **Sumario**

Introducción

1. El sentido humanizante de la comunicación
2. De la estrategia
3. Perspectivas y prospectivas de la Planificación Estratégica
4. Modelos de organización, estrategia y comunicación
5. La Comunicación Estratégica como punto necesario de encuentro

### **Resumen**

La sucesión de crisis globales de todo tipo aparecidas a partir del 2005 y que han generado la Gran Depresión del Siglo XXI, han puesto de manifiesto que la estrategia en el sentido clásico ha fracasado, debido, entre otras cosas y a nuestro entender, al carácter limitador y reduccionista que los autores de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) ven en la manera de concebir la estrategia clásica. Es preciso reformular la estrategia teniendo en cuenta las características propias de la sociedad actual y el hecho de vivir

en el siglo XXI, en el que la producción y la economía son cada vez más dependientes de la comunicación. Éste hecho cambia el panorama económico del mundo, condiciona y reorienta el futuro de las personas, de su trabajo, de las formas de relacionarse, de entretenimiento o diversión. En definitiva, cambian las bases materiales de nuestras vidas y en consecuencia cambia la sociedad. Por ello, el nuevo orden económico y social requiere un cambio en la matriz de la estrategia, yendo de la economía a la comunicación. Es preciso humanizar la comunicación a través de su relación con todas las áreas del saber desde una visión proclive al humanismo y aplicando el Modelo de Planificación Estratégica Sociocultural, así como los modelos Humanista y Cultural de Comunicación y Relaciones Públicas. Esto ayudará no solo a humanizar la comunicación, también a humanizar la organización y a la sociedad en su conjunto.

## **Introducción**

La comunicación, símbolo e instrumento de poder. Así como en la Edad Media las fortalezas militares y los castillos de la nobleza feudal simbolizaron el poder; en el Renacimiento lo fueron los palacios de justicia como expresión de la fuerza de la ley; luego se elevaron incontestables los palacios reales como símbolo del poder absoluto de los monarcas; y más cercano a nosotros se elevaron los impresionantes edificios de los bancos, auténticas atalayas de las ciudades, símbolos del poder del dinero que trata de controlar todo a sus pies; de igual forma, a finales del siglo XX y principios del XXI grandes antenas y torres de comunicaciones se levantan en las ciudades y en las montañas, apuntando agresivamente al universo y encarnando el símbolo del poder de la información y de la comunicación, si bien, en este caso, no albergan en su seno a los señores del poder, estos, que son las empresas o grupos mediáticos, están fuera, controlando las redes comunicacionales y los flujos económicos o sociales.

La sociedad de la información establece la comunicación, y por tanto la cultura y la economía, en un contexto electrónico, digital y audiovisual cada vez más integrado y más adaptado a los diversos públicos, consecuentemente, más persuasivo e

influyente, Se trata de una sociedad que concreta el poder en torno a poderosos símbolos gestaltianos vinculados a la imagen personal o institucional más que a los programas. Y todo ello filtrado, orientado y teledirigido por las empresas o grupos mediáticos que controlan la materia prima de las relaciones, o sea, la información y los medios de emisión.

## **1. El sentido humanizante de la comunicación**

La Comunicación ya era humana cuando apareció en el hombre. De hecho, tanto la ciencia como la sociología vienen a decirnos que es su capacidad de comunicación lo que distingue al hombre, al ser humano, del resto de los animales. Luego no es el sentido humanizante de la comunicación un aspecto más de ésta, sino uno de los ingredientes básico que configuran al ser humano. Es un acto necesario que adquiere dimensiones distintas a través de la historia, que se impregna de valores y se degrada hasta llegar a ser antítesis y negación de su función original.

Con la llegada de la explotación del hombre por el hombre y la división en clases y captas sociales empieza a usarse la comunicación como una herramienta de dominación, iniciando así su deshumanización que se prolonga a lo largo de la esclavitud, el feudalismo y el capitalismo, amén del comunismo allí donde se da. Hasta finales del siglo XX prevalece el discurso que va degradando el sentido humanizante de la comunicación situándola a nivel de una aplicación y de herramienta de uso. Este aspecto manipulador de la comunicación ha traído su deshumanización. A principios del siglo XXI parece que quisiéramos empezar a recuperar el sentido humanizante de la comunicación en las organizaciones y comunidades por una doble vía: en lo macro, por medio de la extensión y desarrollo de las redes sociales, que facilitan el contacto individual y la generación de movimientos sociales vinculados a la comunicación; y en lo micro, la responsabilidad social corporativa, que obliga a escuchar a la gente, a las personas; rompiendo así entre ambas la dinámica anterior y dando voz al “humano” a la “mayoría”. Ello pone de manifiesto y cuestiona la manipulación deshumanizantes de los medios de

comunicación de masas y de los grandes grupos de comunicación (véase el movimiento estudiantil de México “#YoSoy132” en junio de 2012, p. e.)

Ahora bien, para rehumanizar la comunicación y a mi entender, es preciso recuperar el estudio y consecuente conocimiento integral de la naturaleza humana, algo que se había desarrollado en la tradición clásica desde Platón a Montaigne, pero que se perdió en el siglo XIX, sobre todo a partir de la reforma educativa del alemán Humboldt. Sin negar, por supuesto, los avances de la ciencia en todos los campos.

## **2. De la estrategia**

La *estrategia* podemos definirla como la capacidad y habilidad del ser humano para anticiparse al futuro, estableciendo una relación dialéctica con su entorno, con el fin de obtener una posición favorable. Consecuentemente con esta definición, la noción de estrategia busca un posicionamiento ante el futuro. Pretende anticiparse al mismo saliendo al paso de la incertidumbre que genera y que constituye el fundamento del pensamiento estratégico, que concibe a la organización como un ente colectivo formal, capaz de dotarse de una razón de ser, unas metas y unos objetivos, así como establecer los mecanismos para llevarlos a cabo. Pero como toda acción previsor, la estrategia ha de ser planificada, surgiendo así la necesidad de una *planeación estratégica* cuyo origen se ubica en el ámbito empresarial, aunque partiendo de la planificación normativa pero adaptándose al nuevo escenario. Y, cómo no, si tenemos una estrategia y una planificación estratégica necesitaremos una *dirección estratégica* de carácter integrador e interdisciplinario, capaz de generar sinergia entre diversos conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos o áreas de actividad como la macroeconomía, la microeconomía de las organizaciones, la psicología social, la sociología o la teoría de la administración, entre otras de interés.

### **3. Perspectivas y prospectivas de la Planeación Estratégica**

Los referentes teóricos sobre dirección estratégica y pensamiento estratégico son prolíferos, variados y dispersos. Sin entrar a valorar a cada uno de ellos y para lo que a este trabajo se refiere, compartimos el criterio de Matilla (2008) quien teniendo en cuenta las tesis de Mintzberg (1995, 1997, 1999), Porter (1989) y Baily y Johnson (1992) agrupa las diversas corrientes o escuelas de pensamiento estratégico en cinco modelos: prescriptivos, descriptivos, comprensivos, socioculturales y de transformación. Estos cinco modelos ponen de manifiesto la gran diversidad de enfoques. Nosotros aquí y para el caso que nos ocupa, sin desconsiderar a los demás modelos o enfoques, nos fijaremos en el Modelo de Planificación Estratégica Sociocultural, así como en los modelos Humanista y Cultural de Relaciones Públicas (Aguadero, 1993) que trataremos en el siguiente apartado.

Coincidimos con otros autores que fue en Suecia y en los años 60 donde se dio el origen de la escuela o *Modelo Sociocultural*, que aparece muy estrechamente relacionado con la sociología y la antropología, alcanzando un notable desarrollo en la década de los 80 con la articulación entre la cultura y el pensamiento estratégico, especialmente en el campo de las organizaciones. Así, surge la cultura organizacional, concebida como el conocimiento y la manera de hacer que une a una serie de personas en una organización, entendida ésta como un colectivo formal e integrada como un todo, por lo que hace y el cómo lo hace. Para esta escuela o modelo de Planificación Estratégica Sociocultural, la creación de la estrategia es un proceso de interacción social que se fundamenta en convicciones compartidas (cultura) por los miembros de la organización; y la cultura organizacional es asumida por procedimientos comunicativos de socialización.

### **4. Modelos de organización, estrategia y comunicación**

Los modelos, como abstracción simplificada que son, pueden aplicarse a una diversidad de realidades concretas. Sin embargo, no pretendemos hacer aquí una detallada

exposición de los modelos de organización en su relación con la estrategia y la comunicación, solo acercarnos a aquellos que creemos pueden contribuir al cambio de la matriz en la estrategia y a la humanización de la comunicación en las organizaciones. En este breve pero somero análisis, nos ceñiremos a contemplar los movimientos y evolución ocurrida en el marco del siglo XX y principios del XXI, ya que anterior a ello se puede hablar de principios o bases teóricas importantes, pero difícilmente podemos hablar de teorías organizativas, aún con el respeto y alta consideración hacia las históricas raíces filosóficas, pedagógicas, sociológicas y psicológicas que puedan subyacer en cada modelo organizativo.

Los seis modelos básicos de organización podemos concretarlos en: productivo, humanista, estructural, político, cultural y sistémico. Por supuesto que todos ellos tienen elementos comunes como la presencia de la persona en la organización y la idea de colectivo, pero la preeminencia de las características de uno u otro determina el tipo de organización, la consideración del factor humano y hasta el concepto de comunicación. Ya lo hemos dicho, no entraremos a valorar cada uno de ellos, baste ésta citación y la constatación de que nos basamos en ellos para la configuración de los Modelos de Relaciones Públicas que propusimos en 1993 y de los cuales solo tomaremos el Humanista y el Cultural por entender que son los dos que más pueden aportar al cambio en la matriz de la estrategia y en la humanización de la comunicación dentro de las organizaciones.

### **Modelo Humanista de Comunicación y Relaciones Públicas**

Un conjunto de factores sociales e ideológicos surgidos a partir de los años veinte propiciaron el surgimiento y éxito de este modelo de organización, gracias a un rápido desarrollo del movimiento de las relaciones humanas, al que no fueron ajeno los resultados de las investigaciones dirigidas por director del Centro de Investigaciones Sociales de Harvar, Elton Mayo (1933). Las principales aportaciones de este movimiento en el campo de la organización fueron los conceptos de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos y en general la

observancia del individuo en la organización. En este modelo humanista el ingeniero y el técnico dan paso al psicólogo, al sociólogo y hoy añadiríamos al comunicólogo. El método y la máquina ceden su supremacía a la dinámica de grupos y el “homo economicus” es sustituido por el “homo social”.

En el conjunto de las características esenciales y los elementos dinámicos de éste modelo organizativo encontramos los presupuestos fundamentales para que se desarrolle con buen nivel un Modelo Humanista de Comunicación y Relaciones Públicas. En realidad se trata de un modelo en el que la esencia del mismo es la valoración del ser humano, buscando su motivación por medio de las relaciones tanto formales como informales y sin caer en el común error de entender “relaciones humanas” solo como la relación entre personas, sino buscando sus rasgos fundamentales y vínculos directos con las ciencias del comportamiento individual y colectivo.

### **Modelo Cultural de Comunicación y Relaciones Públicas**

Sin perjuicio de otras valiosas definiciones, nosotros entendemos por cultura de la organización al conjunto de ideas, creencias, valores, tradiciones, símbolos, formas de hacer, comportamientos vividos y compartidos por los miembros de la organización. Queremos llamar la atención en la importancia que tiene el hecho de que éste conjunto de elementos sea comprendido, aceptado, compartido y vivido por los miembros de la organización, porque de ello va a depender la realidad de que se constituya, que se pueda o no se pueda hablar de cultura propia de una organización en cuestión. Sin ésta circunstancia y aún cuando se pudiera hablar de la existencia de una cultura organizativa porque fuera asumida por los directivos, sería tan débil que no cumpliría su función de guía estable para la conducta y el comportamiento de la empresa o institución. Por el contrario, cuando ese conjunto de elementos es asumido y compartido por la inmensa mayoría de los miembros, podemos hablar de una cultura fuerte, coherente y poderosa, capaz de mostrar la singularidad de la entidad que la práctica.

Las principales aportaciones de este modelo cultural para el caso que nos ocupa son las de tomar en consideración el conjunto simbólico de significados, la cultura simbólica compartida, una concepción cultural del hombre, mantener imagen de eficacia, ritual organizado, desarrollar valores comunes y resultados en términos de comunicación. Todo ello en línea con el universo de los intangibles que configuran toda organización de hoy día y cuyo denominador común es la comunicación. No cabe ninguna duda de que este Modelo Cultural se conecta con un enfoque psicosociológico de la Comunicación y las Relaciones Públicas donde los términos de formar imagen pública, formar en conceptos, formar opinión pública, intangibles o simbolismo, son conceptos de la disciplina que estimulan a los receptores a buscar un significado propio y a actuar en consecuencia.

## **5. La Comunicación Estratégica como punto necesario de encuentro**

Desde la perspectiva europea y a partir de finales de la década de los 80, se desarrollan nuevas ideas en torno a la práctica de la comunicación organizacional con un enfoque integrador y como un reto para la organización moderna (Aguadero, 1993) aportando el valor estratégico y la función gerencial de la comunicación en tanto que disciplina, función y acción transversal que afecta tanto al propio ser de la empresa o institución como a todos sus componentes y acciones.

Con base en estos planteamientos surgen las direcciones de comunicación y la figura del DIRCOM, con su espacio propio dentro de una empresa o institución, para planificar e integrar toda la comunicación de la empresa o institución con sus públicos, tanto internos como externos.

Así, compartimos con Costa (1999, 2011) y otros autores el hecho de que la comunicación en las instituciones es concebida como el componente indispensable para lograr el cumplimiento exitoso de sus planes estratégicos, representando de este modo la principal actividad de la empresa, por lo que la podemos considerar como la base de un nuevo paradigma en la gestión, consecuentemente, la comunicación bien podría ser la propia estrategia empresarial. Lograr la coincidencia o mejor la integración



entre la estrategia empresarial y la estrategia de comunicación es crucial para las organizaciones y con ello estamos justamente ante una *comunicación estratégica*.

Compartimos con otros autores el convencimiento de que la Comunicación Estratégica es el punto de encuentro teórico del Pensamiento Estratégico y la Comunicación Organizacional. Nosnik (2009) lo considera como un paradigma emergente; Scheinsohn (2010) como un nuevo método de gestión; Pérez (2003, 2008) apuesta por una nueva teoría estratégica desde la comunicación. La conformación de este cuerpo teórico se nutre, principalmente, de enfoques europeos que tienen en cuenta los retos de las organizaciones, la estrategia y la gestión de intangibles como, la reputación corporativa, la cultura, el conocimiento o la responsabilidad social corporativa.

Llegados aquí cabe preguntarse ¿pero todo lo relacionado con la comunicación organizacional es estratégico? La respuesta es que no. El mundo de la comunicación en las organizaciones y en los profesionales es tan amplio y extenso que es preciso clasificarlo en ámbitos diversos. Creemos que hay espacio para distinguir entre la comunicación como estrategia, la comunicación a nivel estratégico (relaciones públicas superiores que dirían alguno de los autores latinoamericanos) que vendría a ser la propia voluntad de la organización, la actitud e incluso la necesidad de hacer estratégico lo comunicativo, siendo parte constituyente de la propia organización; y, por otro lado, tenemos las tácticas y acciones de carácter comunicativo en sí mismas tales como la difusión en medios de comunicación, la publicidad o la promoción, que cumplen una función de carácter más técnico. Además de aquellas otras acciones que aún no siendo genuinas de la comunicación sí conllevan una intención importante de la misma, como es el diseño o los envases. En este aspecto sintetizamos junto con Pérez (2011) que “al hacerse estratégico lo comunicativo deja de ser instrumental para volverse constituyente de la propia organización, de su cultura y de su reputación, de su rumbo” Pero todos estos ámbitos hemos de contemplarlos en una estrategia global e integradora de la comunicación organizacional y social.

Centrándonos ya en el 5º cambio que propone la Nueva Teoría Estratégica (NTE) en relación con la matriz de estudio que va de la economía a la comunicación, compartimos con los autores Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni el carácter limitador y reduccionista, que tanto el arte de la guerra como las matemáticas e incluso la ciencia económica impregnan a la estrategia, y que en aras de buscar un referente más liberalizador y sobre todo más vinculado con todos los procesos a través de los cuales las personas se relacionan e influyen mutuamente, pensemos en la comunicación para con base en la misma reformular la estrategia. Pero me gustaría añadir un aspecto más a esa propuesta y son las características propias de la sociedad actual y el hecho de vivir en el siglo XXI. En las crisis es donde se hace más evidente el poder de la comunicación. A partir de 2005 una sucesión de crisis globales de todo tipo: alimentaria, de combustible, financiera, de valores, de confianza, nos han traído a la Gran Depresión del Siglo XXI y ponen de manifiesto que la estrategia en el sentido clásico ha fracasado. La producción y la economía son cada vez más dependientes de la comunicación (del conocimiento y de la información como sustantivos de aquella) del “suplemento de alma” que diría el filósofo francés Henri Bergson. Este hecho cambia el panorama económico del mundo, condiciona y reorienta el futuro de las personas, de su trabajo, de las formas de relacionarse, de entretenimiento o diversión. En definitiva, cambian las bases materiales de nuestras vidas y en consecuencia cambia la sociedad. En economía se dice que nuevos escenarios requieren nuevas estrategias, aquí podemos decir que el nuevo orden económico y social requiere un cambio en la matriz de la estrategia, yendo de la economía a la comunicación. Porque en estos inicios del tercer milenio, las acciones o tareas del mundo laboral y del ocio son contempladas y valoradas en términos de recogida y entrega de información, existencia y utilización de redes de comunicación o grado de interacción con otras personas; más que en términos de producción. El mundo de la comunicación en su acepción más amplia del término, es ya el principal vector económico en muchas partes del globo terráqueo, donde el trabajo manual es sustituido por el trabajo intelectual emanado de la información y del conocimiento, puesto en común y compartido por comunidades y redes sociales. Las nuevas tecnologías del siglo XXI rompen paradigmas estratégicos de la deshumanización comunicativa y se acercan más al factor humano.

## **Bibliografía**

Aguadero, F. (1991) Proyecto docente sobre Organización, Universidad Complutense, Madrid.

Aguadero, F. (1993) Comunicación Social Integrada. Un reto para la Organización, Editorial Ciencia 3, Madrid.

Aguadero, F. (1997) La Cultura Audiovisual, Ciencia 3, Madrid.

Aguadero, F. (1997) La Sociedad de la Información. Vivir en el Siglo XXI, Acento Editorial, Madrid.

Aguadero, F. (2010) “La RSC como punto de encuentro del lenguaje” El Español lengua de comunicación en las organizaciones empresariales, Thomson Reuters, Pamplona.

Aguadero, F. y otros (2011) Diccionario de Responsabilidad y Sostenibilidad, Lid Editorial, Madrid.

Bailey, A. y Johnson, G. (1992) “An integrated exploration of strategic decision-making”. Documento presentado a la Conferencia Internacional Strategic Management Society, Londres.

Costa, J. (1996) La praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz, Revista Telos No. 46, Madrid.

Costa, J. (1999) La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura, Editorial Paidós, Madrid.

Costa, J. (2011) La especificidad del DIRCOM, Red DIRCOM Iberoamericana, <http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>.

Matilla, K. (2008) Los modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas, UOC, Barcelona.

Matilla, K. (2009) Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, UOC, Barcelona.

Mayo, E. (1933) The human problems of an industrial civilization, New York, McMillan (trad. Buenos Aires, Nueva Visión, 1976)

Mintzberg, H. (1995) "Repensando la planeación estratégica. Parte 1: riesgos y falacias", Revista Gestión y Estrategia, N°. 7, UAM- Azcapotzalco, México.

Mintzberg, H. (1999) La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Madrid.

Mintzberg, H. y otros (1997) El Proceso Estratégico, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Nosnik, A. (2006) Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales, Rebeil Corella y María Antonieta (Coord.) Comunicación estratégica en las organizaciones, Trillas- Universidad Anáhuac, México.

Nosnik, A. (2009) Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio, Presentación de Meyer Rodríguez, José Antonio (Coord.) México.

Pérez, R. A. (2003) ¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?, Revista Mediaciones, N° 2, Uniminuto, Bogotá.

Pérez, R. A., (2008) Estrategias de Comunicación, Ariel, Barcelona.

Pérez, R. A. y Sandra Massoni (2009) Hacia una Teoría General de la Estrategia, Ariel, Barcelona.

Pérez, R. A. (2011) El año en que la comunicación se volvió estratégica, [http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista\\_dircom\\_93\\_issn\\_1853\\_0079\\_raf\\_ael\\_alberto\\_perez.pdf](http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista_dircom_93_issn_1853_0079_raf_ael_alberto_perez.pdf).

Porter, M. (1989) Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.

Scheinsohn, D. (2010) Comunicación Estratégica, Cuaderno 33, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>.