

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA



Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra (*)
Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

astudillopamela@gmail.com

Resumen

Tras analizar un cuerpo de datos, nutridos de conversaciones que sostuve con expertos de América Latina en materia de Comunicación Interna y cuyo diseño metodológico está basado en la Teoría Fundamentada de Corbin & Strauss, nos dimos la tarea de hacer abstracciones de las pautas que conectaban a esos datos, permitiéndonos visualizar la deriva transformacional del ejercicio de las comunicaciones internas en el continente.

Esta investigación nos permite decir algunos asuntos que lucen interesantes de compartir en un escenario como el Fisec Web Meeting. Entre ellos afirmar que un error recurrente en materia de comunicaciones organizacionales sea solicitar que la misma sea estratégica, ya que la comunicación interna **es** la estrategia de las organizaciones que se vive desvinculada de los valores estratégicos que se

FISEC-Estrategias
Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Año XII, Número 24, (2017), 127-143
<http://www.fisec-estrategias.com.ar>
ISSN 1669- 4015

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

quieren conservar, ya que -así lo observamos- se le otorga carácter de herramienta para hacer algo y no como un modo de vida que hace posible que ocurran las cosas- llámese resultados ó KPIs- de un modo y no de otro, tal vez más deseado.

Esta línea reflexiva desnuda el discurso de quienes nos damos la tarea, sea desde la academia y/o desde las mismas organizaciones, de edificar modos de abordar las comunicaciones organizacionales con miras a contribuir con el desafío que tenemos frente a nuestras narices: adaptarnos para no causar más daño a la biósfera y antropósfera, haciendo la actividad organizacional sostenible.

“La estrategia es a la guerra lo que la comunicación es a la organizaciones y comunidades humanas”, es la frase que resume y que nos permite colocar como bandera la idea de que la comunicación **es** la estrategia.

Esto nos mueve a observar con detenimiento no sólo el modo de abordar la comunicación sino también interpelar la estructura organizacional de las empresas.

Abstract

After analyzing a body of data, filled with conversations I held with experts from Latin America about Internal Communications, and whose methodological design is grounded on the Theory of Corbin & Strauss, we dedicated to extract the guidelines that connected said data, which enabled us to visualize the transformational derive of internal communications in the continent.

This research allows us to say that some issues look interesting to share in a scenario like the Fisec Web Meeting. Among them, stating that a recurrent mistake in terms of organizational communications is requiring it to be strategic, whereas internal communication is the strategy of the organizations, which is severed from the strategic values intended to keep; this according to what we observe, happens because it receives the character of tool to do something and not of a way of life that makes it possible for things to happen – called results or KPIs – one way or another, which is maybe more desired.

This line of thought reveals the speech of those who, whether from the academy and/or from organizations, work on building ways of approaching organizational communications with the goal of contributing to the challenge we have before us: adapting in order to avoid causing further damage to the biosphere and the anthroposphere, making the organizational activity sustainable.

“Strategy is to war what communication is to organizations and human communities” is the phrase that summarizes and allows us to plant the idea that communication is the strategy.

This leads us to pay close attention not only to the way of approaching communication, but also to question the organizational structure of companies.

Palabras Clave: Comunicación, estrategia, organizaciones, operar humano

Key Word: Communications, strategy, companies, organizations, operate human.

1-. Antecedentes

Todo comenzó con la lectura de un ensayo que me ha resultado fascinante, titulado Las Eras Psíquicas de la Humanidad. Este ensayo fue escrito por Ximena

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

Dávila y Humberto Maturana Romesín, a quienes tuve como maestros durante un diplomado de Transformación Cultural de Organizaciones y Comunidades Humanas y, posteriormente, en el Magister de Biología-Cultural. La lectura la hice en el marco de estos estudios con los autores a la mano, para sostener cualquier conversación con relación a su contenido y a las reflexiones que de allí iban surgiendo. Un verdadero banquete.

En este ensayo observé y observo aún, varias características valorables que quisiera compartir. 1-. Se trata de un texto que no habla acerca de cómo deberían ser las cosas, habla de cómo es que han operado o cómo operan, atravesando para ello por diferentes distinciones que configuran seis espacios psíquicos relacionales que se van diferenciando a lo largo del texto. 2-. Este ensayo se puede leer, entonces, como un artificio, como un desencadenador de conversaciones profundas acerca de cualquier asunto que sea de nuestro interés. Podemos, por ejemplo, reflexionar acerca de cómo se ha hecho o se hace ciencia en los diferentes espacios psíquicos relacionales, cómo es la relación del ser humano con su alimento, cómo vive la sexualidad el ser humano o, como fue mi caso, cómo se comunican los seres humanos para hacer lo que hacen en conjunto. Y es que vengo del mundo de las comunicaciones internas, desarrollo esta área desde la academia y desde las organizaciones.

Pues bien, contando con las Eras Psíquicas de la Humanidad como guía, comencé a reflexionar en torno a las comunicaciones organizacionales en general y las internas más específicamente.

Develar que el modo de relacionarse cuando uno hace lo que hace, determina el modo de hacer y sus resultados, fue fruto de las primeras reflexiones. Suena sencillo, pero esto puede resultar profundamente transformador para la gestión de las Comunicaciones Internas, si se quiere ver así.

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

Otra de las reflexiones, que luce interesante traer a la mano, es la que resultó a la luz de una intervención que hiciera en una empresa cementera, donde pedían ayuda para disminuir el número de accidentes. Relicé varios talleres en plantas distribuidas por todo el territorio argentino, llevando como insumo la pregunta: ¿Cómo es que estamos conversando cuando hablamos de Seguridad Industrial de tal manera que aún ocurren accidentes en las plantas, a pesar de que el cumplimiento de las normativas tiene excelentes indicadores? Pues bien, de esa experiencia surgieron ideas que también lucen interesantes ser enunciadas para que sirvan de preámbulo del asunto que aquí nos ocupa.

La primera es que la Seguridad Industrial es un tema que se trata en función de las normas, la conversación se deja permear por el lenguaje de los protocolos e indicaciones, de tal manera que abundan las relaciones instruccionales que, además, son homogéneas y estandarizadas, lo que da por hecho que el riesgo es percibido por todos de igual manera. Pero no es así como operamos los seres humanos. Percibimos o más bien vivimos el mundo que vivimos -tal y como lo puedo comprender desde la cosmovisión Biológico-Cultural- en virtud de nuestra estructura y nuestra historicidad. De esta experiencia hay muchas otras reflexiones interesantes pero no quiero detenerme aquí. Sólo dejar con este ejemplo claro que, desde las comunicaciones internas, así como ocurre desde la Nueva Teoría Estratégica, también nos cuestionamos la idea de realidad como algo concreto que está allá afuera y que puede estar allí de un modo, independiente de mi observar.

Otra idea que surgió con fuerza a partir de la lectura y re-lectura del ensayo de Las Eras Psíquicas de las Humanidad (Dávila, 2008) es que para reflexionar acerca de las comunicaciones organizacionales es recomendable ir a los orígenes de los quehaceres humanos. Las organizaciones, tal y como las conocemos hoy en día, tienen unos 200 años -hay organizaciones más antiguas, pero veámoslo desde la Revolución Industrial- y consideremos que el vivir humano ha sido posible desde

FISEC-Estrategias

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año XII, Número 24, (2017), 127-143

<http://www.fisec-estrategias.com.ar>

ISSN 1669- 4015

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

hace 3 millones 500 mil años atrás. Es decir, el mundo de las organizaciones como las vivimos, son un brevevísimo capítulo de un modo de vivir los haceres humanos. Pero este modo, el que nos ha tocado vivir, es nuestro desafío.

Por esta razón, siempre hago una cordial invitación, no a cambiar el modo de mirar a las organizaciones, sino más bien a elevar esa mirada, para que desde allí hagamos de nuestras conversaciones profundos encuentros reflexivos que puedan resultar ampliadores de nuestra comprensión acerca de lo que hacemos desde la gestión comunicacional en las organizaciones.

En estas reflexiones estaba cuando surgió la pregunta: ¿Y en qué espacio psíquicos relacional se mueve la Comunicación Interna en América Latina? Y, tras esa pregunta, surgió inmediatamente la pregunta siguiente: ¿Y cómo hacemos para responder esta primera pregunta? Fue así como surgió esta línea de investigación de la cual se desprende el tema que quiero abordar en esta ponencia bajo el título “La Comunicación es la Estrategia”. Pero antes quiero compartir la metodología que se usó para responder esta pregunta, para luego aproximarnos al surgimiento de la preocupación estratégica desde las comunicaciones.

2-. Propuesta metodológica

Para responder la pregunta se comenzaron a registrar profundas y extensas conversaciones que mantuve con expertos en materia de comunicaciones internas. Cuando hago la distinción de expertos, hago referencia a personas que tengan más de 20 años de experiencia, que hayan convivido -sea como consultor o referente del área- en por lo menos una decena de organizaciones, de tal manera que al ver las conversaciones como un todo, pudieramos dar cuenta de un modo de hacer las comunicaciones internas que distinguiera a la región. Y algo más, también, al terminar de realizar estas conversaciones o entrevistas semi-estructuradas, me dí cuenta que también a estos expertos lo unía el mérito de

FISEC-Estrategias

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año XII, Número 24, (2017), 127-143

<http://www.fisec-estrategias.com.ar>

ISSN 1669- 4015

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

sentir pasión por lo que hacen, es decir, que gustan de conversar acerca de las comunicaciones internas.

La conversación comenzaba con un cuestionario, que buscaba conocer el modo en el que se hacen las comunicaciones internas y el modo en el que se desean hacer. Queremos hacer notar que no se cuestionaba acerca de cómo se debían hacer las cosas en materia de comunicación interna. Este verbo “deber” en ocasiones, a mi modo de ver, nos tiende una trampa, en tanto nos dibuja un objetivo que no siempre está enmarcado en los genuinos deseos. Con frecuencia están ligados a un modo de ver el mundo que prefiguramos que está allí afuera y que puede vivir sin nosotros como observadores. Entonces, cuando prescindimos de lo que debe ser, surge el deseo, como base potencial de las acciones.

Tras estas preguntas, surgían otras, tan particulares como el sendero por donde surgían los deseos de cada uno de los entrevistados y por dónde uno procuraba que caminara libremente.

Al finalizar las conversaciones se hicieron las transcripciones y quedó lo que denominamos el cuerpo de datos, que fue despojado de los nombres de los entrevistados, incluso de las preguntas, dejando un solo conjunto sin subdividir, mirando todo lo que se decía en su conjunto.

Para abordar el análisis del cuerpo de datos se hizo un diseño metodológico basado en la Teoría Fundamentada de Corbin&Strauss. Llegó a nuestras manos esta recomendación de la metodóloga chilena Gabriela Barrera Reyes, quien me enseñó que este modo no busca comprobar si una teoría opera o no en una realidad de variables controladas, sino más bien nos invita a observar los datos, y ver qué nos dicen y cómo operan. Así, a partir de esta observación podemos reflexionar y diseñar acciones, lo que generó un conocimiento valioso, en nuestro caso, para comprender en qué espacio psíquico relacional se mueve la gestión de las comunicaciones internas en la región latinoamericana.

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

Es así, leyendo, relejendo, subrayando una y otras vez el cuerpo de datos como un todo que comienzan a aparecer las pautas que se repiten y que conectan. Porque poco nos interesa aquí saber en qué se diferencian los modos de los brasileños y de los peruanos cuando hacen comunicaciones internas, o los modos colombianos de los argentinos. Nos interesa, eso sí, que es lo que los une, lo que le da identidad al conjunto.

De aquello que le da identidad al conjunto nos vamos a referir en el punto 4 de este ponencia. Antes, quisiera compartir cómo vivimos las comunicaciones y qué decimos cuando decimos comunicación.

3-. Comunicación y Comunicación Interna

Surge aquí necesario aclarar de qué comunicación hablamos cuando decimos comunicación. No creo que esté demás. Cuando nos referimos a comunicación no hacemos referencia a la comunicación lineal, donde prima la ilusión de la causa y el efecto. No nos referimos a la idea de comunicación como un proceso de transmisión de datos. Hemos dejado atrás la idea de la comunicación efectiva, hija de Laswell, Shannon & Weaver, que aún se pasea con soltura por los pasillos de algunas empresas, creando la ilusión de que podemos especificar con nuestro decir, el hacer de otro, prescindiendo de la estructura y la historicidad de este otro como su forma de vivir lo que uno dice.

También dejamos atrás las teorías acerca de la comunicación heredadas de la Escuela de Frankfurt, donde se nos advertía de la dominación que ejerce quien administra los medios sobre los receptores del mensaje.

En fin. Cuando hablamos de comunicación, dejamos de lado toda teoría que pretenda fragmentar este proceso. Nos damos cuenta, que estas reflexiones anteriores hacen posible que hoy podamos encontrarnos y hablar de la comunicación como una unidad indivisible, imposible de escindirse de las emociones, sentires y haceres.

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

Así mismo, hacemos referencia a la comunicación “como la matriz en la que encajan todas las actividades humanas” (Bateson, 1951) o como un modo de vivir, comprensión que ha resultado al ver la comunicación desde la matriz biológico-cultural.

Es así, tras la investigación a la que hago referencia, como surge la idea de la Comunicación Interna desde la biología-cultural: “Quehacer de la comunicación organizacional que vincula, reflexiona y acciona procesos para relacionar saludable y éticamente a los miembros de una organización, con el propósito de consolidar el entramado relacional que hace posible que la organización ocurra como deseamos que ocurra.” (Astudillo, 2015)

Con esta manera de vivir las comunicaciones internas desechamos por completo la idea de una comunicación instrumental, para darle paso a una comunicación como un modo de convivir, desde donde emerge aquello que llamamos cultura que, para el Dr. Humberto Maturana, es un modo de conversar.

4-. Encuentros

Hasta aquí podemos intuir que estamos a punto de encontrarnos con la Nueva Teoría Estratégica.

Nosotros partiendo de este camino que describo, donde hemos ido colocando en cuestión el modo de hacer de las Comunicaciones Internas, interpelándolas en sus modos. Y, así lo entiendo, la Nueva Teoría Estratégica, que emprende su camino interpelando la estrategia y sus modos.

En este tránsito la Nueva Teoría Estratégica nos habla de la importancia de atender la comunicación para strategar. Y la comunicación, tal y como se devela en esta investigación, nos habla del deseo de darle una impronta estratégica a las comunicaciones.

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

De hecho, la segunda distinción que caracteriza al cuerpo de datos al que hago referencia, es el deseo recurrente de que la comunicación sea estratégica y sobre esto quiero profundizar. No sin antes advertir que el deseo con más recurrencia señalado por los expertos es el de querer humanizar las comunicaciones internas, privilegiando la comunicación cara a cara sobre las comunicaciones mediatizadas, aplanándolas en sus jerarquías, propiciándolas de manera distendida. Nada de esto luce como poca cosa. Parece que el sistema que conformamos quienes trabajamos en las organizaciones está dando claras muestras de una transformación, cuya deriva apunta hacia una manera de hacer organizaciones más conscientes. En otras palabras estamos apuntando a ocuparnos de las consecuencias que tienen nuestros haceres en la biósfera y la antropósfera. Nos hemos dado cuenta, o más bien, en eso estamos.

5-. La comunicación es la estrategia

Entonces, durante el análisis del cuerpo de datos surgieron con fuerza algunas ideas que daban identidad al entramado conversacional como conjunto, lo que señala la deriva de la comunicación interna como disciplina.

Lo primero, como lo señalé en el punto anterior, es el deseo de humanizar las comunicaciones internas, y lo segundo es el deseo de que se reconozca la Comunicación Interna como estratégica y que ese reconocimiento venga de la voz de la totalidad de miembros de la organización pero, por sobretodo, de parte de ejecutivos, gerentes, gerentes generales, directores y accionistas.

Fue tanta la recursividad de esta frase que quedó claro que parte importante de las veces en las que se hacen comunicaciones internas estas no responden a requerimientos estratégicos. Las comunicaciones internas se desean estratégicas, de no ser así están huérfanas de sentido.

Ahora bien, cuando se hizo referencia al carácter estratégico, pudimos observar dos propiedades. “La primera está referida al aprendizaje como vehículo para

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

concebir la condición estratégica de las comunicaciones internas, y actuar en consecuencia”. (Astudillo, 2015) Frases como “hay que enseñarles”, “educarles”, para que “entiendan el carácter estratégico de las CI” son líneas que caracterizan este entramado de conversaciones y que dejan al descubierto que es el otro quien “no entiende”, pero que el entramado de expertos sí. En otras palabras, se hace notar una imposibilidad de encontrarnos y comunicarnos con la alta gerencias de las organizaciones en este sentido.

Y cuando profundizamos en el aprendizaje como una propiedad que acompaña al deseo de que la comunicación sea estratégica, nos encontramos que hay por lo menos señalados dos modos para que este aprendizaje ocurra. El más nombrado es la crisis, situación que obliga a pensar y accionar las comunicaciones internas de modo estratégico, lo que constituye un camino tan doloroso como común. El otro modo es a través de la educación que, sin pruritos, podríamos denominar como el camino más consciente.

Luego, “dentro del mismo deseo de darle una valoración estratégica a las comunicaciones internas, está la percepción de que son vividas como tácticas-operacionales. En otras palabras, no se reflexionan las comunicaciones internas” (Astudillo, 2015) en función de un propósito común y medular, se hacen, respondiendo a la instrucción de un directivo o gerente que no siempre tiene una visión estratégica.

“Pareciera que, en algunos casos, la Comunicación Interna fuera un apéndice, un accesorio y no la pegajosidad relacional que hace posible que la organización sea tal”. (Astudillo, 2015)

De hecho, cuando hablamos de organización, hablamos de la relación entre las partes. Así lo comprendo desde la cosmovisión biológico-cultural. No hacemos referencia a las partes, sino a la relación entre ellas. Si tenemos -por dar un ejemplo que he escuchado del Dr. Humberto Maturana y que me hace mucho

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

sentido- una tabla y unas patas que se relacionan colocando las patas bajo la tabla, tendremos una mesa, en virtud de la relación entre las partes. Pero si colocamos la tabla bajo las patas o alrededor, tendremos otra cosa, que no es mesa. Si la pérdida de una parte de la estructura no rompe la organización, es decir, la relación entre las partes que hace posible que la mesa sea mesa, pues no hemos perdido lo más importante. Es decir, no hemos perdido lo que articula a las partes en función de un propósito. Esto último es un abrebroca de otras reflexiones en este sentido, es decir, queda mucha tela por cortar. Pero mantengamos aquí la idea de que la organización es la que resulta de la relación entre las partes, y volvamos a nuestro camino.

Aunque vivimos en la comprensión de la estrategia de un modo no belicista, nos parece que la palabra *estratégica* o *estrategia* merece un poco de atención. Y es que, comprendemos, que la estrategia no es una disciplina que se reservó al ámbito militar, pero de ahí viene y esto no es fortuito.

“Esta palabra nace de la guerra. Se define como la disciplina que administra recursos para dirigir y planear operaciones militares. Su carácter bélico se transforma para servir a las organizaciones, en cuyas conversaciones aparece para hacer referencia a la coordinación de acciones y recursos para conseguir una finalidad”. (Astudillo, 2015)

De todas maneras, el modo de conversar no es menor, ya lo hemos visto más arriba. Viaja la estrategia desde la guerra hasta la organización -con la transformación propia de un tránsito- dando cuenta de “algunas regularidades y coherencias operacionales que se conservan en todos los instantes y circunstancias” (Dávila, 2008) del convivir de las organizaciones. De otra manera no estaría allí esa palabra, ese modo de conversar. ¿Qué es lo que se conserva de esa estrategia bélica en las organizaciones?

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

La pregunta resulta por demás importante en tanto, desde la cosmovisión biológico-cultural comprendemos que alrededor de aquello que se conserva, todo lo demás se transforma. Entonces, cuando procuramos una transformación consciente nos preguntamos qué es lo que deseamos conservar o, cuando observamos una transformación sin propósito consciente, nos preguntamos qué es lo que resulta conservado. “La historia de la evolución es una historia de conservación”, dice en sus conversaciones el Dr. Humberto Maturana.

Reiteramos entonces la pregunta: ¿Qué es lo que se conserva de esa estrategia bélica en las organizaciones? Podemos decir que la competencia entre las organizaciones o entre las áreas que integran una organización, los juegos de poderes de los que participan algunos ejecutivos, las disposiciones jerárquicas, por ejemplo, dan cuenta de lo que se conserva.

Ahora bien, la estrategia, en tanto sigue finalidades comunes parece ser aquello que hace que cada quien sea parte de una idea de futuro compartida. Es otras palabras es aquello que aglutina a los miembros de un Sistema en una organización. Es decir, es el vínculo. Es la comunicación y para ser precisos, es la comunicación interna.

En virtud de lo analizado, podemos decir que lo que fue la estrategia a la guerra, es la comunicación interna a las organizaciones, siendo la guerra y la organización dos sistemas con haceres que se fundan en emociones muy distintas.

Lo que se ha transformado está ante nuestros ojos, son en parte estas reflexiones que hoy compartimos.

Luego, a lo largo del análisis surgió otra propiedad para la estrategia. El deseo de que sea integral. “Se habla de Comunicación Estratégica y se hace mención a la mirada **integrada o integral de las comunicaciones** como una propiedad de la condición estratégica”. (Astudillo, 2015)

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

Es un deseo no ver la comunicación estratégica como un asunto fragmentado, sino como una condición de gestionar incorporando a la organización como un todo. Los expertos desean vivir la estrategia o más bien, a las comunicaciones como un todo, pasando transversalmente por todas las áreas como en rigor opera toda organización, así mismo se desea gestionar, atendiendo el operar de los humanos en conjunto.

6-. Conclusiones

Podemos decir que la solicitud recurrente de que la comunicación sea estratégica nos indica que se vive con frecuencia como un accesorio o como un hacer prescindible. Sin embargo, ese mismo decir recurrente que distingue las conversaciones de los expertos, nos llevó a la reflexión y a darnos cuenta de que la comunicación es a las organizaciones lo que la estrategia fue a la guerra. Y que si bien la solicitud de que la comunicación sea estratégica puede observarse, puede observarse también –y la NTE en general y este web meeting en particular dan cuenta de ello- que la estrategia también solicita su condición relacional.

Y este última solicitud viene al caso porque si bien la estrategia se ha transformado en su tránsito y hoy en día podemos reconocerla como un modo de comunicarnos para lograr metas comunes, para dibujar y materializarnos un futuro, aún se vive la estrategia -en un número importantes de organizaciones- como una prolongación de su acepción bélica generando de manera recurrente un dolor relacional. Este mecanismo está aceitado, es una manera de vivir la organización como algo independiente de nosotros y el darse cuenta es un camino que siempre lleva consigo los desafíos propios del desapego.

Comprendemos también que allí donde hay organización, hay modos de relacionarse y por tanto es un sistema susceptible de ser gestionado en sus comunicaciones. Comunicaciones que sugerimos abordarlas, parafraseando a Bateson (1951), como anclaje de toda actividad humana.

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

La estrategia, a mi modo de ver y basándome en todo lo anterior, es un modo de comunicarse que honra la necesidad de obtener objetivos comunes para adaptarnos en un entorno dinámico. Si no lo gestionamos de esta manera seguiremos perdiendo recursos valiosos, asunto que no se condice con el tamaño de los retos que tenemos por delante y que nos llaman a atender el daño generado por las mismas organizaciones tanto a la biósfera como la antropósfera.

La comunicación es la estrategia porque sin la comunicación nada resulta en conjunto cuando se tiene un propósito.

Así, ocuparse del ser humano relacional (Pérez, 2012) luce desde la estrategia transformada una exploración a la cual no podemos negarnos. Vivimos el tiempo que vivimos y es ético y responsable hacernos cargo.

Para la Nueva Teoría Estratégica “el ser humano relacional es el *missing link* de la teoría estratégica” (Pérez, 2012) , y para quien escribe el modo de relacionarse es asunto que le compete a las comunicaciones internas. Estamos llamados a trabajar en conjunto. En buena hora. No podemos esperar a que las crisis sigan llegando a nuestra puerta para generar y compartir el aprendizaje.

Del modo de relacionarse, emergen los resultados. De allí surge la ecuación entre lo ganado y la pérdida de recursos, el clima organizacional, la rotación de personal, el aumento en ventas, la diversificación de la canasta de productos, la expansión de nuevos mercados, por nombrar algunos de los síntomas por los cuales somos llamados.

Finalmente, una advertencia. La estrategia y la comunicación no constituyen nada en concreto desligado del observador que los distingue. Solo la conversación profunda nos salvará de ir por diferentes caminos.

BIBLIOGRAFÍA

FISEC-Estrategias
Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Año XII, Número 24, (2017), 127-143
<http://www.fisec-estrategias.com.ar>
ISSN 1669- 4015

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

ASTUDILLO, P. (2015) Devenir Transformacional de las Comunicaciones Internas en Latinoamérica. Tesis para optar al título de Magister en Biología-Cultural. Santiago de Chile, Universidad Mayor de Santiago.

ASTUDILLO, P. (2015) Devenir Transformacional de las Comunicaciones Internas en Latinoamérica, presentación para la defensa de tesis. (Documento Inédito) Santiago de Chile.

BATESON, G., BIRDWHISTELL, WOFFMAN, HALL Y OTROS. (1981) La Nueva Comunicación. Selección y estudio preliminar de Yves Winkin. Barcelona.

BATESON, G., RUESCH & JURGEN (1951) Communications. The Social Matrix of Psychiatry. NewYork, Norton.

CORBIN, J. & STRAUSS, A. (1998) Bases de la investigación cualitativa. *Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

DÁVILA, X. & MATURANA, H. (2008). Seis ensayos de Biología-Cultural: *Las Eras Psíquicas de la Humanidad*. Santiago de Chile. Instituto Matrízico.

PÉREZ, A. (2012). Pensar la estrategia. Buenos Aires. Lcrj'apero.

*Pamela Astudillo (Autor)

Consultora en materia de comunicaciones internas y transformación cultural de las organizaciones.

Magíster en Biología Cultural de la escuela Matrízica de Santiago y la Universidad Mayor en Chile, especialista en Recursos Humanos, con Diplomado en

LA COMUNICACIÓN ES LA ESTRATEGIA

Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra

Transformación Cultural de Comunidades y Organizaciones Humanas, licenciada en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela. Se desempeña como Consultora y facilitadora de aprendizaje en materia de comunicaciones y transformaciones organizacionales, investigadora asociada de la Universidad Católica Andrés Bello, profesora de la Maestría Comunicación Organizacional y autora de la investigación Devenir Transformacional de las Comunicaciones Internas en América Latina. Cuenta con más de 20 años de experiencia trabajando en empresas de primer nivel en países como Chile, Argentina, Venezuela, Uruguay y Perú.

PARA CITAR ESTA PONENCIA

ASTUDILLO SAGREDO, Pamela. (2016): “La Comunicación es la Estrategia”. Caracas, Venezuela. Fisec I WebMetting.