

¿COMUNICACIÓN PARA LO ESTRATÉGICO O COMUNICACIÓN PARA LO HUMANO?

Por: Luis Horacio Botero Montoya

lhbotoero@udem.edu.co

Profesor de Tiempo completo-Universidad de Medellín
Medellín-Colombia

C.V: Magíster en Ciencias de la Administración, Especialista en Gestión Pública, Dirección Empresarial y Gerencia. Quince años de experiencia como docente y tres años como investigador en temas de Comunicación y Administración. Escritos: Capítulo de libro: “Lo público y lo privado, un asunto de intereses”. En “Pensar La Comunicación. Reflexiones y avances en investigación”. ISBN 9058-97766-3-9. Sello Editorial Universidad e Medellín. (pp. 163-181) 2006. Ensayos: 1, “La generación de opinión pública. Asunto público o privado? En Revista “Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación. N° 4, Enero-Junio de 2004. 2. “Administración y Comunicación: En busca de un quehacer más humano” En Revista “Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación”. Julio-Dic de 2004. Revista indexada, categoría C., Colciencias-Colombia.

Resumen

La Comunicación es *estratégica* por naturaleza. Esta ponencia pretende abordar la pregunta, mas no la respuesta, sobre ¿la comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano? La ponencia recoge parcialmente los resultados de una investigación que se inicia y que se titula: “Más medios que comunicación en las organizaciones: evaluación de la relación entre los medios internos de comunicación e información y la comunicación interpersonal al interior de organizaciones medianas del sector servicios en la ciudad de Medellín desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa”, investigación de tipo etnográfica y cuyo objetivo general es el identificar la relación existente entre el número y cobertura de los medios de comunicación empresariales (desde la perspectiva estratégica) y las condiciones reales de interacción personal y comunicación del grupo humano al interior de las organizaciones.

En la parte de las conclusiones, se intenta superar el concepto de que nuestras prácticas administrativas estratégicas y nuestras acciones comunicativas apunten sólo a lo material, a lo rentable, a lo eficiente, a lo que signifique ganancia y utilidad, para trascender hacia asuntos como el mantener la cooperación y la búsqueda permanente de un quehacer más humano.

Palabras claves. Estrategia, Comunicación, Lo Humano

Abstract

Communication is strategic by nature. This speech intends to approach the question, not the answer, about ¿Communication for enterprise strategy or communication for human bondign within the organizations? This lecture partially gathers the results of an starting research named: “Más medios que comunicación en las organizaciones: Evaluación de la relación entre los medios internos de comunicación e información y la comunicación interpersonal al interior de organizaciones medianas del sector servicios en la ciudad de Medellín desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa”, approached with an etnografhic focus, of wich general objective is to identiffy the relation between number and level of coverage of the corporate media (from an strategic perspective) and the real conditions of interpersonal interaction and communication among the human group inside the organizational boundaries.

At the conclusions, this papers intends to go far beyond the fact that our administrative strategic methods and communicative actions aim only to profitability and efficiency, to trascend towards deeper issues like cooperation and a continuos search for a more humane professional enviroment.

Keywords: Strategy, Communication, Human Factor

Postura inicial

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora 4

Año II, Número 5, Mesa I (2006), pp 3 – 29

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

ISSN 1669- 4015

Pese a que teóricos y pragmáticos han aceptado que es imposible no comunicarnos (puesto que “no comunicar” es ya una forma de comunicarnos) y que la comunicación es la herramienta más expedita para la búsqueda de sentidos (sentidos desde lo humano), resulta extraño el por qué aún no hemos logrado tener una sociedad más justa, más equitativa, más humana, si todos los días de nuestras vidas nos estamos comunicando.

En el intento por dar respuestas al quehacer humano, se ha pretendido buscar en la técnica, en la herramienta, en el cómo y no en los porqués o los qué de la acción misma de comunicar. La comunicación se ha reducido a un manual, a un recetario y a un sinnúmero de buenas intenciones. Las facultades de Comunicación, con escasas excepciones, se han dedicado a reproducir esquemas estructuralistas y funcionalistas, en los cuales se privilegia el cómo hacer (el “know how” norteamericano) y poco o nada los currículos se ocupan de la pregunta por el qué (What) o los por qué (Why) del acto mismo de comunicar.

Como toda actividad humana, la comunicación requiere de herramientas, de técnicas, las cuales son importantes, pero no son la esencia misma del acto de comunicarnos. Ello nos conduce a pensar que el problema de la incomunicación no está allí. El asunto es que nos quedamos sólo con el cómo, en la parte superficial, en la forma. Buscamos la fiebre en las sábanas y no en la parte del cuerpo que la contiene.

Sin pretensiones distintas a hacer una reflexión sobre la comunicación desde su significación de búsqueda de sentidos y desde su componente humano, esta ponencia parte de una visión crítica a la forma cómo hemos entendido el acto de comunicar. La reflexión se centrará en la conexión existente, y por demás necesaria, entre la administración y la comunicación y esta ponencia acoge la invitación del IV Encuentro Iberoamericano “Avances en la nueva teoría estratégica: de las palabras a los hechos”, bajo la premisa de que no hay mejor práctica que una buena reflexión teórica.

Por razones prácticas, se hará referencia a lo estratégico de la comunicación (asunto que resulta relevante toda vez que partimos de la idea de que todo acto de comunicación es de por sí *estratégico*¹) y se abordará el tema del uso de herramientas tecnológicas, tales como las páginas *on line* e Intranet que se han multiplicado como estrategias comunicacionales en las empresas. En la parte final, se intenta asumir una postura propia sobre la pareja administración y comunicación y el reto por la búsqueda de lo humano, líneas que corresponden a una reflexión y convicción de que sólo desde esta perspectiva es posible entender la dimensión de lo comunicacional y el quehacer mismo de los comunicadores en las organizaciones.

Lo estratégico y lo militar

Pese a que la palabra *estrategia* no es nueva y que su origen se encuentra desde la Grecia antigua y, en particular, en el arte de la guerra, es a los militares de mediados del siglo XX a quienes les debemos que el concepto se haya reincorporado a la administración y que este vocablo sea acompañado por otros bajo el pretexto de que no es posible ser competitivo sin ser estratégico, máxime en un mundo altamente cambiante, donde la competencia con el otro (al que se ve como un enemigo) es a muerte. El mismo concepto de *estrategia*, al trasladarse a la comunicación, resulta también común y predecible al punto que es menester señalar que ***toda comunicación es estratégica***. Al menos así se estableció en la parte conclusiva del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica, evento organizado por la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica y la Universidad de Medellín y realizado en la ciudad de Medellín, Colombia, en el 2003.

Pese a que el concepto de *estrategia* es utilizado como algo común en el lenguaje de las empresas, no hay univocidad en cuanto a la concepción teórica y práctica del término. Al parecer, todo en la organización se torna *estratégico*.

¹ Para mayor ilustración ver el texto de Joan Costa titulado "*La Comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*", editado por Paidós, y donde el autor enfatiza que todo acto de comunicación es una acción y que toda acción implica comunicación, así como resalta el hecho de que es imposible hablar de comunicación de manera separada de estrategia, pues la comunicación de por sí es estratégica.

Durante el siglo XX, los gurús de la administración llenaron páginas enteras con las palabras *estrategia* y *estratégico* y fueron los empresarios de la generación de los últimos 20 años quienes contrataron expertos en planeación estratégica, cultura estratégica y comunicación estratégica para que desarrollaran acciones propias de un campo de batalla, puesto que la guerra con los competidores era inevitable, máxime en un mundo cambiante y turbulento como el nuestro².

Tras la Segunda Guerra Mundial, el concepto de *estrategia* tuvo enorme popularidad, al punto de que su aplicación se tornó en moda y su éxito se debió al espectacular desarrollo de los métodos de recolección, tratamiento y previsión de la información por parte de los estados militares, métodos que fueron casi inmediatamente trasladados a los ámbitos empresariales.

La literatura de los 70 y 80 es amplia en textos que hablan de tácticas y estrategias³, de cómo sobrevivir en entornos cambiantes, qué hacer en tiempos de guerra. La tendencia de los libros de administración, sobre todo aquellos propios de autores estadounidenses, era establecer una teoría de la *estrategia* que condujera a las técnicas del ataque, enfrentamiento y anulación de la competencia a la que se consideraba como el enemigo a eliminar. Y no era para menos, puesto que como resultado de la Guerra Fría, los militares inactivos tenían que estar ocupados en algo y qué mejor ocupación que llenar páginas enteras con literatura de fácil lectura y que tuviera adeptos en forma inmediata.

Los empresarios y, por su puesto, algunos académicos, no tardaron en adoptar este lenguaje en sus discursos. La estrategia militar fue trasladada al lenguaje

² Sin embargo es preciso anotar que a la escuela norteamericana, que privilegia el concepto militar de la estrategia, se le contraponen otras teorías como la japonesa que establece que la estrategia implica una nueva óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y la sociedad.

³ El texto "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu, se ha convertido en un best seller y en libro de cabecera de varios empresarios y profesores universitarios en Latinoamérica.

empresarial y fue así como se incorporaron al glosario de la administración palabras como *misión, visión, táctica, estrategia y logística*, entre otras.

Pero la *estrategia* en sí misma no es el problema. El problema es la significación que se le ha dado al vocablo y más aún su carácter reduccionista al arte militar y de la guerra.

Management y estrategia

En esta parte de la ponencia es preciso apelar a autores que nos indiquen acepciones del término *estratégico* desde otra concepción a la meramente militar, no sin antes recurrir al origen desde sus raíces.

La palabra proviene del griego *strategos* que se compone de *stratos* (fuerza armada) y *agein* (guiar, conducir). En el argot militar, esta palabra significa producir operaciones de gran envergadura. Los griegos señalaban que el estratega era aquel que comandaba un ejército y que aplicaba el arte de evolucionar un ejército en un escenario de operaciones.

Al igual que el vocablo, las teorías sobre *la estrategia* no son nuevas. Varias de ellas se remontan a la historia entre los siglos V y IV A.C., cuyo énfasis era la necesidad de la defensa. Antes de que surgiera una teoría científica de *la estrategia* (después de la Segunda Guerra Mundial), es preciso señalar que fueron cuatro teorías sobre la estrategia que predominaron. La primera se relacionó con la teoría militar de *la estrategia*; la segunda con la teoría estratégica de la comunicación, la tercera con la teoría de la acción social y la cuarta con la teoría matemática sobre el futuro y la incertidumbre. Precisamente, la teoría de *la estrategia* que conocemos hoy se origina en el trabajo de matemáticos y entre ellos el más destacado es John Von Neumann, quien con su trabajo de juegos de roles realizó un aporte esencial en la comprensión del riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Los trabajos de Neumann fueron adoptados como trabajos propios para aplicarlos en la economía, dado que esta ciencia privilegia la exactitud matemática.

No nos puede sorprender que los desarrollos posteriores más relevantes se llevaran a cabo en el ámbito del management, ni tampoco el que la propia teoría estratégica terminase siendo “secuestrada” por las Business School, al punto de que hoy día hablar de estrategia es prácticamente sinónimo de management (Pérez, 2003, p. 89).

En el uso propio del vocabulario administrativo, la palabra *estrategia* designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminados a definir y a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y medios. “Es el mantenimiento, en cierta forma permanente, de una visión de futuro continuamente retroalimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo”. (Aktouf, 2001, p 118).

La palabra *estrategia* se asoció, rápidamente, al concepto de *planeación estratégica*, entendida como aquellas orientaciones y actividades futuras de la empresa. Quizás por ello, y una vez se aparta de la acepción militar, el concepto de *estrategia* se convirtió en una especie de moda administrativa. La misión y la visión, unida a la cultura, fueron los nuevos elementos para garantizar el éxito de la empresa. La misión, por ejemplo, proporcionó el marco filosófico; la visión se refirió al cómo afrontar desde hoy los retos de futuro y la cultura de la empresa pretendió facilitar que la parte humana estuviese acorde con los objetivos y estrategias, mediante la aplicación de una matriz de análisis⁴.

La estrategia y la planeación estratégica se convirtieron en los fundamentos esenciales de toda organización en el marco de un mundo globalizado. Sin embargo, estos dos conceptos no han dejado de ser objeto de discusión y debate entre diferentes autores. Al decir de Andrews, uno de los autores clásicos en cuanto a la teoría de *la estrategia y de la planeación estratégica*, hay una gran distancia entre el concepto de *estrategia*, tal como lo asumen los

⁴ La matriz de análisis que privilegió y que aún lo hace la administración tradicional corresponde a la matriz DOFA, FODA ó SWOT (por su sigla en inglés).

militares, y el que tienen los administradores. “El concepto se amplía y abarca, tanto la selección de metas y objetivos, como los planes para lograrlos, y no sólo el posicionamiento de las fuerzas en el campo de batalla” (Andrews, 1965, p. 17).

La noción de *estrategia* ha evolucionado a lo largo de la historia reciente en forma de oleadas. Veamos:

- Análisis de la situación actual con miras a cambiarla, si es necesario, considerando siempre lo que son o deberían ser nuestros recursos (Drucker, 1958).
- Serie de planes orientados hacia el futuro y que sirven para prever los cambios y las acciones que se deben emprender para obtener mayor provecho de las oportunidades que pueden ofrecerse, dentro del marco de la misión de la firma (Newman y Logan, 1965).
- Regla de decisión elaborada a partir de la combinación productos-mercados, de la línea de crecimiento y de la competencia distintiva (Ansoff, 1971).
- Determinación de objetivos de largo plazo, adopción de líneas de acción y asignación de recursos con miras a lograr las metas (Chandler, 1972).
- Plan global, integrado y elaborado, con el fin de garantizar el logro de los objetivos básicos de la compañía (Glueck, 1976).
- Fuerza mediadora entre la empresa y su entorno; fuerza que se expresa en forma de esquemas integrados de series de decisiones tomadas –o que tomarán- para adaptarse al entorno circundante (Mintzberg, 1979).
- Se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente (Quinn, 1980)
- Pauta o patrón en el flujo de decisiones, es decir, un modelo que surge de análisis y comprensión de las conductas pasadas de la empresa (programadas o no) para a partir de ellas implementar la toma de decisiones futuras (Mintzberg, 1990).
- Concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que

facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce. (Majluf y Hax, 1996).

De la anterior cronología, se puede determinar que la acepción del término *estrategia* parece variar conforme a las necesidades y tendencias de la administración en diferentes épocas. En los 70 y durante la década de los 80, *la estrategia* siguió ampliando su dimensión como campo de investigación, de enseñanza y de práctica, y como aplicación indistinta por parte de los administradores, directivos, asesores y expertos.

Los trabajos de Mintzberg distinguen tres modos o tipos de estrategia. *El modo o tipo empresarial* que se relaciona con el papel del líder al asumir riesgos en nombre de la organización; *el modo o tipo adaptativo*, donde la organización se adapta por pequeños pasos sucesivos a los cambios en un entorno difícil y *el modo planificado*, donde la organización recurre a analistas y a análisis formales explícitos que anticipan su futuro.

Mintzberg contribuyó también a la conceptualización de la organización, explicando los cinco elementos de base de la organización. Según su propuesta, la cima estratégica reúne las instancias directivas y decisorias de la organización que definen la misión, las orientaciones y las estrategias de la empresa. La línea jerárquica actúa como enlace entre la cima y la base de la organización. El centro operativo constituye el lugar de producción del bien o servicio que a su vez, constituye la razón de ser de la empresa. El apoyo logístico es el soporte al funcionamiento de la entidad, mientras que la tecnoestructura se convierte en grupo de análisis conformado por expertos que estudian las posibilidades de mejoramiento.

Después de Mintzberg, uno de los aportes más importantes es sin duda el de Porter, quien elaboró un análisis sectorial que trascendió el simple estudio de las posiciones y proyectos de la competencia. De acuerdo con Porter, una buena estrategia debe también comprender el estudio de los clientes, los proveedores y los productos sustitutos. Pero es el conocimiento más completo

posible del estado actual de todos estos elementos y de sus respectivas tendencias, lo que establecería una estrategia realmente competitiva y adaptada.

A finales de los 80 y principios de los 90, Allaire y Firsirotu definieron que *la estrategia* tenía tres componentes: información, innovación e implantación.

Estos proponen distinguir entre dos estados de estrategia: la estrategia formal y la estrategia actualizada. La primera es una operación cognitiva y conceptual donde se efectúa el proceso de análisis formales de la información, mientras que la segunda se define por las acciones y decisiones estratégicas emprendidas y llevadas a cabo. La interacción de ambas formas de estrategia es lo que permite una adaptación más eficaz (Aktouf, 2001, p. 120).

Hafsi (1985) propuso hacer una distinción en el nivel de los roles de los diferentes peldaños directivos. El trabajo de formulación de *la estrategia* se haría esencialmente en el nivel de los llamados *meta-gerentes*, que gerencian a un conjunto de dirigentes, por oposición a los gerentes a secas, que gerencian operaciones. La estrategia sería así una especie de *meta-administración*, es decir, una gestión que se ejerce por encima de la administración de la producción de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa.

El debate sobre la concepción del término *estrategia* y cuál definición resulta ser la más adecuada, resulta ser un asunto interminable. En la actualidad, en el mundo se siguen estableciendo y desarrollando programas, escuelas e investigaciones cada vez más numerosas que versan sobre *la estrategia y lo estratégico* e, incluso, se ha ampliado la discusión al campo de *la estrategia comunicacional*.

Estrategia comunicacional

Los conceptos de *estrategia* aplicados al campo de las comunicaciones resultan también disímiles. “La estrategia comunicativa consiste en reforzar e

intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo” (Fernández & Dahnke, 1986, p. 98). En esta definición se da prioridad al fenómeno del grupo al interior de la empresa.

Por su parte, Tompkins expresa que “la estrategia corporativa sólo puede ser creada en la comunicación y la estrategia es un precursor simbólico de la acción”. (Tompkins, 1989, pp. 87-88). En esta definición cobra importancia el concepto de que sólo es posible hablar de *estrategia general* de la organización desde la realidad comunicacional.

Otras definiciones se acercan a las características funcionales y estructurales de una organización. En esta perspectiva, Bernays señala que “las estrategias de comunicaciones debían ser las líneas de acción a lo largo de las cuales se debe trabajar y permiten dar una explicación de cómo la organización debe estructurar su toma de decisiones en las comunicaciones internas y externas” (Bernays, 1961, p. 89).

Por su parte, Weil afirma que “la estrategia de comunicación es ante todo la elección de una tarjeta de visita de la empresa” (Weil, 1990, p. 124). En esta definición podemos interpretar que la autora se identifica con el concepto de que la estrategia de comunicación es una forma de presentación que la organización determina y que hace común entre sus integrantes.

Hay otros que señalan que *la estrategia de comunicación* consiste en un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error. Esta posición implicaría entender que la comunicación estratégica la constituyen una serie de elementos sistematizados (en un plan), pero cuya aplicación es asunto del azar y la especulación.

Para Garrido, el concepto de *estrategia de comunicación* desde una perspectiva también estructuralista se entiende como “el camino más óptimo

para llegar al logro comunicacional y los pasos a dar para conseguirlo” (Garrido, 2003, p. 80).

Las anteriores perspectivas, sin embargo, están alejadas de aquella integradora, razón de ser de la comunicación y, de manera específica, razón de ser de la *comunicación corporativa*, a la que un grupo de directivos, docentes y estudiantes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín le venimos apostando como una alternativa de formación en el campo de las comunicaciones desde hace once años y que representa un programa único en su género, al menos, en el campo colombiano, denominado Comunicación y Relaciones Corporativas.

El antecedente de lo corporativo es *corpus* (cuerpo) que significa totalidad; unidad inseparable e irreducible; una actitud holística (*holos* significa totalidad) y que implica la idea de empresa como sistema, que se refiere a un conjunto de partes interrelacionadas e interactuantes con un propósito común.

Concebido como *corpus*, el término corporativo se refiere a una condición implícita del sujeto (la empresa), que a la vez es actuante y comunicante: la organización como un todo articulado y entero. Y la comunicación corporativa se refiere a una función esencial de este todo orgánico; por esto se trata implícitamente de una comunicación integral y dinámica. No pasará mucho tiempo para que esta acepción ‘corporatista’ sobrepase su vieja dimensión exclusivamente cuantitativa —su lógica está regida por criterios cualitativos— para convertirse en una mentalidad, una nueva lógica estratégica de la gestión que no es dependiente del tamaño de las organizaciones. Esta mentalidad ha empezado por manifestarse en la comunicación. De aquí pasará tarde o temprano al *management* (Costa, 1995, pp.100-101).

El propio Costa señala que “a partir de la mentalidad corporatista, las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores” (Costa, 1999, p. 58). Para Costa, las decisiones de comunicación

estratégica en la empresa -al funcionar de un modo integrado y holista- asumen una fuerza vital de unión y proyección para la misma, que integra los *vectores de primer nivel* y que dependen del proyecto de la empresa y la proyectan en el tiempo.

Para entender la dimensión integral, es necesario asumir que la comunicación adquiere otro sentido más allá del modelo matemático de Shannon y Weaver en el que perdimos más de 20 años tratando de adaptarlo del mundo de las telecomunicaciones y los ordenadores al ser humano. La construcción de mensajes, la elaboración de discursos, la puesta en marcha de procesos de difusión e información, el desarrollo cotidiano de las interacciones y las transacciones en las actividades humanas, conlleva a pensar en el intercambio de sentidos entre personas con intereses que es precisamente lo que implica la comunicación. La construcción de la comunicación debe pensarse desde los procesos y no únicamente desde las técnicas y las tecnologías, menos aún desde los efectos. Una mirada meramente funcionalista o una mecanicista de la comunicación, no permite la interacción y la construcción humana, sino la cosificación. Es por eso que se hace necesario al abordaje de la comunicación en su dimensión *estratégica* y su desarrollo en colectivos humanos más que una perspectiva de la tradicionalmente llamada comunicación masiva.

Lo anterior, no quiere decir que se desvirtúe o menoscabe el papel de los medios y las tecnologías. Lo que se pretende enfocar es el balance y real valoración de su papel al lado del desarrollo de las estrategias humanas de comunicación en los colectivos sociales.

El medio no se limita a vehicular o traducir las representaciones existentes, ni puede tampoco sustituirlas, sino que ha entrado a constituir una escena fundamental de la vida pública. Y lo hace reintroduciendo en el ámbito de la racionalidad formal las mediaciones de la sensibilidad que el racionalismo del contrato social creyó poder (hegelianamente) superar.

Si la televisión le exige a la política negociar las formas de su mediación

es porque, como ningún otro, ese medio le da acceso al eje de la mirada desde el que la política no sólo puede penetrar el espacio doméstico sino reintroducir en su discurso la corporeidad, la gestualidad, esto es la materialidad significativa de que está hecha la interacción social cotidiana (Barbero, 2003, p. xv).

En el marco de la función integral e integradora, el mismo Garrido⁵ desarrolla el concepto de la estrategia de comunicación y afirma que las comunicaciones de una organización son estratégicas cuando son corporativas (Garrido, 2003, p. 73). Es decir, cuando integran todas sus formas y posibilidades de comunicación en un discurso y actuar unísonos. La dimensión estratégica es, entonces, consustancial de la concepción corporativa de la comunicación. Por tanto, los adjetivos *corporativa* y *estratégico* no deben ir juntos en la comunicación, pues ello resulta redundante. Para reforzar esta perspectiva integral e integradora, Garrido señala que “la estrategia de comunicación se puede definir como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2003, p. 84).

Es desde esta perspectiva integradora que autores como Hallet señalan que “la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido en el largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles” (Hallet, 1994, p. 42). Conrad, por su parte, agrega a la estrategia de comunicación de la empresa una perspectiva de utilidad e instrumentalización cuando “la pone al servicio del análisis de situaciones o de determinación de opciones viables, de acciones comunicacionales que para el autor deben tener una “ejecución eficiente y unificadora de los recursos de la empresa” (Conrad, 1994, p. 93).

Sanz de la Tajada propone que “la estrategia de comunicación será un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de

⁵ En “Comunicación Estratégica”, Garrido integra las concepciones de estrategia de comunicación en tres perspectivas: general, clásica e integrada (o corporativista)

forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos”
(Sanz de la Tajada, 1994, p. 52).

Aspecto crítico

Pese a todas estas definiciones y perspectivas, ninguna de ellas resulta satisfactoria para entender el acto de comunicar, puesto que las mismas son reduccionistas en su esencia.

El contexto de crisis generalizada que vivimos invita a reflexionar sobre las razones del por qué la moda de *la estrategia* que se corresponde con una serie de acciones centralizadas desde la alta dirección, hecho que anuncia una nueva regresión hacia la era del centralismo en las organizaciones. Esta centralización trae consigo la creencia de que sólo la alta dirección, con *estrategas y estrategias*, está en capacidad de hacer que las empresas y economías emerjan en situaciones difíciles. El modelo matemático y la supuesta racionalidad de este discurso administrativo en lugar de unir, está ampliando aún más la brecha existente entre quienes deben pensar, analizar, prever y quienes deben ejercer o implantar las estrategias que la cúpula elabora⁶.

Si entendemos la comunicación desde su perspectiva integradora, corporativa y holística, entonces es preciso señalar que las definiciones de la teoría de la *estrategia comunicacional* resultan cortas, puesto que incluso ninguna de ellas habla desde una visión que le dé prioridad a la búsqueda de lo humano en el acto mismo de establecer una *estrategia comunicacional* que impacte tanto su entorno interno como externo. Además, las comunicaciones en las organizaciones privilegian la búsqueda de rentabilidad y a ello responden las estrategias comunicacionales que los comunicadores ayudan a elaborar, con el fin de satisfacer los deseos de los dueños de las empresas. “Los hombres no siempre necesitamos la precisión matemática para resolver problemas del vivir.

⁶ Esta es una de las mayores críticas que Omar Aktouf le hace a la teoría Taylorista de la Administración: la separación entre quienes piensan y quienes ejecutan. Para ampliar esta crítica, se recomienda ver el texto “La Administración entre tradición y renovación”, publicado por la Universidad del Valle, Colombia, en el 2001.

Los problemas humanos son tales problemas porque no se dispone (los economista tampoco) del algoritmo correspondiente” (Pérez, 2003, p. 95).

El contexto de lo militar no ha perdido terreno, por el contrario tiende a reestablecerse, dado el contexto de competitividad que el marco de una globalización económica inequitativa y excluyente viene promoviendo. La lógica del mercado, con su aparente postulado de libre mercado, sigue imponiéndose.

Crear que una *estrategia comunicacional* diseñada desde la alta dirección e incorporada a unos planes de corto plazo es la solución a los problemas del clima organizacional y de imagen corporativa, es creer que la enfermedad está en las sábanas y no en el cuerpo que lo contiene.

Una estrategia de comunicación corporativa requiere ser pensada desde un diseño no lineal, es decir, desde una articulación teórica que tenga como norte la consecución de un proceso comunicacional que surja, a través de la implementación de objetivos integrados y coherentes con las necesidades de la compañía en el largo plazo. Si bien es cierto que la rentabilidad ha sido explorada “in extenso” desde la perspectiva de las ciencias económicas, ha faltado aún analizarla y explicarla a cabalidad en la perspectiva comunicacional. (Garrido, 2003, p. 83).

La comunicación, entendida desde su función estratégica, está lejos de cumplir con el propósito de construir un acervo teórico, pues aquella es asumida más como una herramienta procedimental y utilitarista, cuya exigua base teórica se fundamenta en la extrapolación del discurso del administrador.

Sabemos que la concepción estratégica (sea de comunicación u otra) en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmando el quehacer de la organización en pos del futuro,

o de cambiar las ópticas de acción que están realizando para romper con la inercia (cuan ella es sinónimo, por ejemplo, de una baja en la competitividad. (Garrido, 2003, p. 64).

La otra parte crítica de la estrategia comunicacional la constituye la manipulación que del concepto se hace por parte de los directivos de la organización. Las acciones estratégicas pueden ser sinónimo de manipulación si no están direccionadas hacia un comportamiento ético. Cuando se procede sin ética, la comunicación es una herramienta utilitarista que no aporta a un proceso estratégico, ni a una mirada holística y corporativa de la organización, ni a mejorar los niveles de comunicación, pues la comunicación se torna en razón instrumental, carente de sustento epistemológico y con un único objetivo: lograr la rentabilidad económica para ciertos agentes y actores de la organización, es decir, aquellos que están en la cima de la misma.

De nuevo, no podemos hablar de una *estrategia de la comunicación* desde una de sus aristas. Como un todo, la comunicación es más que una estrategia y más que una serie de acciones o tareas a cumplir.

¿On line?

El mundo actual no sólo es diferente por los cambios naturales del entorno, sino por los avances en materia tecnológica. En este sentido, la comunicación no es la misma, puesto que la necesidad permanente de comunicarnos nos ha conducido a la búsqueda de herramientas que simplifiquen esta acción. Las nuevas tecnologías de la información son utilizadas por un sinnúmero de organizaciones, de las cuales ni los medios de comunicación ni las facultades y escuelas de comunicación pueden prescindir de ellas.

Las empresas deben adaptarse a los cambios constantes del entorno, lo que implica una cierta *mutación de la empresa*, para coexistir con una nueva mentalidad que algunos prefieren llamar *tecnocultura* y que implica un sinnúmero de técnicas instrumentales como la informática, la telemática, las tecnologías de las telecomunicaciones, la ingeniería genética y la inteligencia artificial, entre otras.

Este hecho precipita, sin duda alguna, la necesidad de una nueva cultura y de disponer de instrumentos eficaces que el mismo entorno tecnológico provee, para responder con rapidez y con el mínimo de tiempo y riesgo al error.

La introducción de estas nuevas tecnologías tiene una dimensión estratégica para las empresas, puesto que sin ellas sería imposible la competitividad y reducir los altos niveles de incertidumbres del entorno.

Sin embargo, las nuevas tecnologías y la aparición de medios de comunicación cada vez más sofisticados en el uso de estas tecnologías, hace que la comunicación se convierta más en un acto de información.

Cada vez más surgen nuevos medios de comunicación y cada vez más segmentados, que buscan audiencias específicas, y causan una verdadera fragmentación en la sociedad. Estos medios están ocasionado como resultado la obtención de un impacto menor a un costo mayor, puesto que su preocupación es más por la forma que por el fondo. Y es que el exceso de información como su inexistencia son evidencias de que no nos estamos comunicando.

Comunicar puede entenderse como medio, pero para motivar, persuadir, convencer, comprometer, facilitar, armonizar y crear. Más allá de la técnica, la metodología y la tecnología en sí mismas, la comunicación debe concebirse para el ser humano, debe ser humana. Y no es que la técnica y la tecnología no sean humanas. La técnica y la tecnología son herramientas que nos ayudan a mejorar nuestros niveles de información; como herramientas contribuyen a agilizar los procesos, pero no podemos confundirlos con los procesos mismos. Quién no se han beneficiado del computador? De nuevo, la fiebre no está en las sábanas...

La técnica y la tecnología no son en sí mismas el problema; el problema son las personas que las utilizan con propósitos muy distintos a lograr una mejor

convivencia y sentido de lo humano. El problema es que la técnica y la tecnología se han convertido en el fin y en *la estrategia comunicacional* misma.

Diseñar la forma y contenido de una revista o una página intranet no puede ser el fin de un comunicador, sino un medio que debe lograr objetivos claros para aquellos que lo realizan y una comprensión clara para aquel a quien va dirigido el mensaje. El problema radica en la confusión existente entre la forma y el fondo. El problema radica en que la enseñanza actual privilegia la primera en detrimento de la segunda, con algunas pocas excepciones.

El camino a transitar hoy, no es el mismo que nos trajo hasta aquí, sin duda alguna. Pero el hecho es que la formación de los comunicadores precisa de un cambio de códigos, en los cuales la técnica y la tecnología no se pueden desconocer. La lectura, por ejemplo, en estos tiempos de la imagen, exige también un aprendizaje; aprendizaje que no puede reducirse a la técnica.

Las nuevas generaciones de comunicadores son más ágiles en el uso de la herramienta tecnológica que en preguntarse el qué y el por qué de lo que sus mensajes comunican. Con preocupación, son múltiples las páginas de internet que hacen ofertas académicas en el campo del uso de tecnologías de la información, vinculadas a programas de pregrado y posgrado en Comunicación. Sus ofertas, incluso, tienen una duración que en muchos casos no excede de los dos años, y sus programas académicos, si bien tienen formatos legales aprobados por los diferentes estados donde se ofertan, sus contenidos dejan mucho que desear, puesto que se privilegia la enseñanza de herramientas tecnológicas que materias que inviten a la reflexión o al análisis. Materias relacionadas con la filosofía, la ética, la sociología de la comunicación, la psicología de la comunicación, la lingüística, la antropología, entre otras, son casi inexistentes de los pénsum de estos mal llamados programas de comunicación.

Consciente de ello, la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín y en compañía de su cuerpo de docentes-investigadores trata de formar a sus

alumnos en el uso de nuevas tecnologías de la información sin descuidar la formación como comunicadores. Es por ello que no se forman tecnólogos de la información, sino comunicadores que tienen campos de aplicación concretos como lo Corporativo, lo Gráfico Publicitario y los Lenguajes Audiovisuales. Este, al menos, resulta un buen intento para tratar de diferenciar un quehacer reducido a lo técnico y a la forma de un quehacer donde se privilegia, como antecedente y precedente, la reflexión y el análisis.

Por ello, directivos, docentes y estudiantes de las facultades y escuelas de comunicación tenemos el reto de formar personas con alto sentido de lo humano, capaces de utilizar las nuevas tecnologías de la información y capaces de cuestionar y analizar el mundo en que vivimos.

Si como resultado de este quehacer contamos con verdaderos comunicadores que no se limiten a reproducir esquemas y a repetir discursos desarticulados de la realidad, se habrá avanzado en algo. Si como resultado de ello, la comunicación se torna más humana, entonces, vale la pena hacer el intento.

Racionalidad y discurso

Por más racionalidad del discurso e intentos de reemplazar los discursos empíricos por discursos científicos, racionales y ordenados, la comunicación y la administración no pueden desconocer algunos discursos simbólicos que los sustentan.

Uno de los efectos que ha dejado la civilización industrial es la negación misma de la civilización que dice defender. La ausencia de escenarios para lo colectivo, para la defensa del interés general sobre el particular, poco ha importado a las generaciones actuales.

Se ha sacrificado el fondo por la forma; pues comunicadores y administradores se han preocupado más por la técnica que por las personas. Al decir de Elton Mayo, *“la mera ignorancia de los métodos administrativos por parte de los*

dirigentes políticos e industriales de las democracias puede acrecentar peligrosamente la incapacidad de cooperación”.

En una sociedad industrial moderna, las personas en su dimensión humana, es decir, como seres pensantes, que sienten, que sueñan, que aman, que tienen necesidades insatisfechas, no son consideradas. La única dimensión que se acepta desde la visión administrativa y comunicacional es la de Homo Faber (hombre que produce)

Los temas de la solidaridad, la fraternidad, la igualdad, la cooperación, la cogestión poco o nada interesan a la sociedad que surge de la civilización industrial. Tal como lo señala Mayo, al citar a Le Play, *“el carácter sobresaliente de una comunidad industrial es una condición de gran desorganización social en donde ha fracasado la efectiva comunicación entre individuos y grupos, por consiguiente, también fracasa la capacidad de cooperación espontánea y eficaz”.* (Mayo, 1997, p.114.)

Las tesis de la Revolución Industrial y de la Revolución Francesa quedaron relegadas, pues el pensamiento administrativo sólo retomó aquello que le era propio de su interés que se identifica con un individualismo exacerbado y un pregonar un derecho innegable de acceso al derecho a la propiedad privada, a los medios de producción.

“Mientras la teoría administrativa siga tratando los problemas dentro de la doble dependencia teórica y práctica de la racionalidad económica como norma empresarial suprema, la empresa continuará siendo incapaz de explicar adecuadamente el problema de las relaciones humanas”. (Dufour, 1995, p. 57).

La administración y la comunicación deberían no sólo reivindicar su carácter netamente humano, sino también las tesis que las fundamenta como acción y

como prácticas para posibilitar la existencia de la civilización. En otras palabras, la administración y la comunicación deben asegurar para ese corpus social que los integra, la satisfacción de las necesidades materiales y económicas y el mantenimiento de una cooperación espontánea en toda la organización.

Es hora de superar el concepto de que nuestras prácticas administrativas y comunicativas apunten sólo a lo material, a lo rentable, a lo eficiente, a lo que signifique ganancia y utilidad, para trascender hacia asuntos como el mantener la cooperación y la búsqueda permanente de un quehacer más humano. *“El hombre no es matematizable ni sólo se mueve por el dinero. El hombre es un ser interpretable a partir de sus signos. Y además de reglas exactas necesitamos también reglas hermenéuticas que nos ayuden a interpretar a los operadores y sus versiones de la realidad y del conflicto y a contextualizar el análisis estratégico”* (Pérez, 2003, p. 94).

Perspectiva optimista

La administración, entendida como el ejercicio de la economía en el nivel micro, demanda un cambio de mentalidad de aquellos que reproducen sus esquemas excluyentes y limitados (léase administradores y comunicadores), sobre todo en cuanto a la concepción de la economía y el mercado.

Se precisa así de administradores y comunicadores que rechacen la racionalidad económica del cálculo y la proyección y sus derivados científicos como las únicas o mejores herramientas para explicar la complejidad de las organizaciones; que entiendan que la competencia como está planteada actualmente no puede ser el motor del mercado; que no se dejen confundir ni seducir con la propaganda ni con seudoteorías administrativas alienantes y deshumanizantes; que no se dejen cautivar por las ventajas de la especulación financiera, ni demás prácticas de la clase ociosa; que no oculten en el nivel cultural la posibilidad de hacer prevalecer lo antropológico; que no reproduzcan

los esquemas paradigmáticos de exclusión y dominio imperantes en las teorías y discursos administrativos y comunicacionales.

Dado que la pretensión de exactitud matemática y el supuesto de racionalidad son dos de los factores limitativos de la actual teoría, necesitamos una nueva teoría estratégica que renunciando a esa pretensión de exactitud y partiendo de un nuevo concepto de racionalidad (cultural y plural) sea más cualitativa y concebida para la vida cotidiana. Menos geometría y, en cambio, más hermenéutica y relacional. Menos orientada al conflicto y más a la cooperación y la negociación. Que trabaje a partir y con las interdependencias que nos ofrece la globalidad (Pérez, 2003, p. 95).

Se busca, entonces, administradores y comunicadores integrales y éticos; que combinen teoría y práctica, ciencia y doxa en busca de la sabiduría; que comprendan que es la ciencia la que está al servicio del ser humano y no en sentido contrario; que aprovechen las potencialidades físicas y mentales de sus dirigidos; la racionalidad y la irracionalidad; la planificación y la contingencia; que vean en la formación y en la educación los garantes de la creatividad. En consecuencia, se necesitan administradores y comunicadores que privilegien el trabajo con el otro y que vean en las organizaciones el terreno para afianzar lo humano; que desarrollen su organización con base en el compartir a todo nivel y en todos los campos, desde la planeación hasta los beneficios, con una dimensión interdisciplinaria.

En otras palabras, administradores y comunicadores *más humanos* y con un gran bagaje cultural, que contribuyan a dignificar laboral y humanamente a todos los actores que le rodean, porque le encuentran sentido a la empresa en la medida en que son medio para la satisfacción de las necesidades humanas y el desarrollo de las potencialidades de los individuos que en torno a ella conviven.

Se necesitan administradores y comunicadores que asuman una postura ética en el sentido de búsqueda del bienestar de sí mismo y de los demás y, que tengan una visión más humana. Al decir de Omar Aktouf, cuando se le interroga sobre su propuesta de Radical Humanismo, *“este movimiento hacia una mayor humanidad en la empresa no es un ideal romántico, ni un acto de filantropía gratuita, ni una utopía, sino una necesidad”* (Aktouf, 2001, p. 714).

BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. "La Administración: entre tradición y renovación". Universidad del Valle. Cali, Colombia. 2001.
- ALLAIRE y FIRSIROTU. "La naturaleza contractual de la planificación estratégica". Gestión. Vol 13. Nº 2. 1988.
- ANDREWS, K et W.G. CHRISTESEN. "Business Policy, Texts and Cases. Homewood, Illinois, Richard. D. Irwin Inc. 1965.
- ANSOFF, HJ. "Estrategia y desarrollo de la empresa". Paris. Editions Hommes et Techniques. 1971.
- BARBERO, Jesús Martín. "De los medios a las mediaciones". Prefacio. Convenio Andrés Bello. Bogotá. 2003.
- BERNAYS, Edward. "Your Future in Public Relations". Editorial R. Rosen Press Inc. NY. EEUU, 1961.
- CONRAD, Charles. "Strategic Organizacional Communication". Editorial Harcourt Brace, EEUU, 1994.
- COSTA, Joan. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". Ediciones de Ciencias Sociales, 1995.
- COSTA, Joan. "La Comunicación en acción". Editorial Ciac. Internacional-Paidós, Barcelona, España. 1999.
- COSTA. Joan. "La imagen pública: una ingeniería social". Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica –AICE-. Colección Hermes No 1. 2003.
- CHANDLER, A. "Estrategia y estructura". Paris. Editions d Organisation. 1972.
- DRUKER, Peter. "The Practice of Management". New York. Harper & Brothers. 1958.
- DUFOUR, M. Síntesis. En Cuadernos de Administración No 20 (mayo de 1995). Univalle.
- FERNÁNDEZ & DAHNKE. "La Comunicación Humana Ciencia Social". Editorial McGraw-Hill, México. 1986.
- GARRIDO, Francisco Javier. "Imagen & Empresas". Editorial Ril, Santiago de Chile. 1999.

GARRIDO, Francisco Javier. "Comunicación Estratégica", en el Diario Financiero, Santiago de Chile, Febrero del 2000.

GARRIDO, Francisco Javier. "Comunicación, estrategia y empresa". Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica –AICE-. Colección Hermes, N° 2. 2003.

GLUECK, W.F. "Business Policy: Strategy Formation and Management Action". New York. McGraw-Hill. 1976.

HAFSI, T. "Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie. Gestion, vol 10, N° 1, février. 1985.

HALLET, J. "The New Role and Importance of Business Communication". Editorial IABC, W. EEUU, 1994.

MAJLUF y HAX. "Gestión de empresas como una visión estratégica". Editorial Dolmen, Santiago de Chile. 1996.

MAYO, Elton. "Problemas Sociales de una civilización industrial". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1977.

MINTEZBERG, H. "The nature of managerial Work". New York. Harper and Rox. 1973.

MINTZBERG, H. "An Emerging Strategy for direct research". Administrative Science Quarterly, vol 24. N° 4, décembre. 1979.

MINTZBERG, H. "La gestion n est pas qu une questions de chiffres". Le Presse, 23 janvier. 1990.

NEWMAN, WH y LOGAN, J.P. "Business Policies and Central Management". Cincinnati, South-Western Pub. Co. 1965.

PEREZ, Rafael Alberto. "Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?". En Revista Mediaciones. Uniminuto. N° 2. Agosto-Diciembre de 2003. Bogotá. Colombia.

PORTER, M. E. "The State of Strategic Thinking". The Economist. Vol 303. N° 7499, 23 mails. 1987.

QUINN, James. "Strategies for Change". Edit Homewood, USA. 1980.

SANZ DE LA TAJADA, Luis. "Integración de la identidad y la imagen de la empresa". Editorial Esic, Madrid, España, 1994.

TOMPKINS, Phillip. "Translating Organizational Theory" en Handbook of Organizational Communication. Editorial Sage. United States. 1989

WEIL, Pascale. "La Comunicación Global". Editorial Paidós, Barcelona. España, 1990.