



ENCUENTROS
EDICIONES CIESPAL

14

Comunicación organizacional

Cultura y gestión
para el cambio

Quito - Ecuador
2006

**Comunicación organizacional,
cultura y gestión para el cambio**

© Varios autores
Primera Edición
1.000 ejemplares - Marzo 2006

ISBN-13: 978-9978-55-059-5
ISBN-10: 9978-55-059-3
Código de Barras 9789978550595
Registro derecho autoral N° 024007

Portada:
José Tobar

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Contenido

Presentación	7
El futuro de la comunicación en las organizaciones <i>Joan Costa Solá Segales</i>	9
Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones <i>Sandra Fuentes Martínez</i>	31
Aprendizaje basado en la gestión de la comunicación <i>Germán Hennessey Noguera</i>	53
La gestión de la calidad <i>Camilo Andrés Aljure Saab</i>	81
Nuevos modos de crear y gestionar cultura <i>Amaia Arribas Urrutia</i>	99
Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional <i>Ruth Pacheco González</i>	119
La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables <i>Marcelo Manucci Guilleron</i>	141

El futuro de la comunicación en las organizaciones

*Joan Costa Solá Segales**

En un mundo tan cambiante e imprevisible como el nuestro, aventurarse a trazar un esbozo del futuro, ni siquiera aproximado y provisional, resulta cada vez más arriesgado. Los indicadores de los que nos servimos son inciertos, huidizos y con frecuencia engañosos, y las coordenadas son tan imprecisas, que el primer escollo que se presenta es el de definir en qué punto borroso del espacio-tiempo, o de nuestras mentes, empieza este futuro que intentamos adivinar.

Acaso el dato más válido para marcar este límite no es más que esta idea: *el “futuro” empezaría justo donde termina la certidumbre de nuestras ideas*. El futuro sería lo incierto. Pero aún así, ¿podemos estar seguros de lo que parece cierto? ¿Puede, entonces, lo impreciso ser un conocimiento? ¿Existe un conocimiento incierto?

* Español; comunicólogo, sociólogo e investigador de la comunicación social. Consultor y profesor universitario. Preside la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica AICE.

El filósofo Gaston Bachelard nos ha regalado un pensamiento en clave fenomenológica: “El hoy no es una segregación del ayer, sino una imagen del mañana”. Creemos que es necesario descubrir esa *imagen* que de algún modo está, como en filigrana, en el contexto de nuestro “aquí y ahora”. Faltará detectar sus indicios, recomponerla, recodificarla para tratar de ver y adivinar a su través.

Residuos mentales en el paso de una cultura a otra

Hemos pasado de una cultura a otra y podemos ver hasta qué punto puede ser fecunda, para comprender este tránsito, la adopción aquí de una actitud que ha venido, en el fondo, de una filosofía de la ciencia en la que integramos la fenomenología y el pensamiento cibernético.

Es la actitud que hemos asumido en estas reflexiones para aproximarnos a la cuestión del futuro de la comunicación corporativa (que operativamente, llamamos global). Comprender el paso de una cultura material y divisionista que nos precedió (industrialismo, fordismo, taylorismo) a una cultura de la ciencia unitaria, es realmente importante para marcar las características de nuestro “punto aquí” y descubrir en él los rasgos nuevos que anticipan el futuro. Rasgos que entendemos en el mejor sentido de la prospectiva, que consiste no sólo en predecir, sino en apostar, intervenir para que el futuro deseable, sea.

Desde el momento en que hemos empezado a hacer comunicar dos culturas que no comunican -la cultura material y la cultura de lo intangible-, en este instante somos llevados por la junción, y sólo por el efecto de junción, se crea la chispa que permite ver, descubrir lo que *es* pero que sin embargo *no es visto*. Y no lo es porque las estructuras mentales impiden verlo.

La primera precaución será, pues, superar estas estructuras opacas, liberarnos del peso de sus inercias, de los apriorismos intelectuales. No hay modo de descubrir más que poniendo entre paréntesis lo que creemos saber. ¿No es este esfuerzo por reducir los filtros

deformantes la definición misma de la fenomenología husserliana?

En cuanto a la segunda toma de posición aquí, es decir, la que concierne al pensamiento holístico, creemos que es perfectamente coherente con la anterior, y a la cual completa. Es más, desde este observatorio vislumbramos cómo ambas posiciones de partida, al solaparse revelan una coincidencia interesante: su común naturaleza que ahora podemos llamar *sistémica*.

Tenemos así un triángulo epistemológico: *fenomenológico*, que en sí mismo es *holístico* y que, revelará el funcionamiento *sistémico* del fenómeno.

La visión de futuro que nos interesa debe ser mostrada en su totalidad constitutiva y funcional si se quiere acentuar su intención pragmática. Trataremos de abordar el fenómeno de la comunicación corporativa a partir de los signos presentes que son *portadores de futuro*. Intentaremos capturar aquellos que nos parecen fundamentales (de fundadores) y recomponer con ellos esa *imagen* bachelardiana del *mañana*.

El contexto

Será útil que empecemos por identificar *dónde estamos* en medio de esta marea de cambios en los que vivimos inmersos. Si intentamos empezar consultando los conceptos recientes, una corriente filosófica (literatura, poesía, arquitectura, pensamiento) lanzó el concepto *post...* (postmodernidad, posthistoria), un concepto que define negando, según el cual hoy nos encontraríamos *después de la modernidad* y en *el fin de la historia*. El método de definir por negación abre un vacío inquietante: si ya no estamos en la modernidad ni en la historia, entonces, ¿dónde estamos? La mentalidad pragmática empresarial entiende poco lo que *no* es. Cambiemos, por tanto, de registro.

Lo que sí comprendemos bien es, en todo caso, lo que *es* a partir de lo que *no* es. En este sentido, lo evidente y tangible del fenómeno

post es que ya no estamos en la economía de producción. Hemos superado la revolución industrial y llamamos a la etapa presente *postindustrial*. La economía de producción ha sido superada por la economía de información (la *nueva economía*). Esta sí es una evidencia palpable. Vayamos, pues, a los hechos.

Pero expliquemos antes que, la referencia que hemos hecho al pasado reciente, es obligada. Porque una parte numerosa de nuestras empresas no han abandonado todavía aquel modelo *industrial* de gestión. Una tal visión del presente a partir del pasado es un lastre que debemos poner de manifiesto. Veámoslo. El paradigma del industrialismo se sustentaba en unos pilares concretos, justificados por supuesto por la nueva Revolución que rompería con el sistema artesanal heredado de los *oficios* medievales. Este cambio brutal supuso una transformación a su vez de la economía agraria y la aniquilación del taller del artesano con la producción manual o semi-industrial de la pieza única. Y en este contexto de cambio revolucionario se tuvo que inventar la *empresa*, en el sentido moderno del término. Esta nueva concepción del trabajo se sostenía sobre cuatro pilares: el *Capital*, la *Producción* (producto, productividad), la *Organización* y la *Administración*. La empresa tuvo que inventarse a sí misma con su propia estructura para funcionar óptimamente, para producir cosas y resultados.

Signos portadores de futuro

Después de 200 años de industrialismo se ha pasado de la empresa de producción a la empresa de competición. Aquellos cuatro pilares han quedado en pura estructura. Están presentes en toda empresa, han devenido genéricos. Pero tal como hemos escrito en otra parte, nadie compra un producto o un servicio, y nadie prefiere una marca y no otra motivado por ninguno de aquellos cuatro pilares. El nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores los materializa en otros parámetros hasta ahora insólitos.

Estos son la *Identidad*, la *Cultura*, la *Comunicación* y la *Imagen*. Cuatro bases cuya condición esencial es hacer las empresas

distintivas en el nuevo contexto que está determinado por la cultura de servicio. Y que no sólo deben producir bienes y resultados, sino también y sobre todo, *valores*. He aquí los nuevos vectores:

- **Identidad**
- **Cultura**
- **Comunicación**
- **Imagen**

Aquellos pilares del industrialismo estaban edificados sobre la idea de la *economía*, pero una idea reduccionista de economía, porque se la había mutilado al excluir su componente esencial: la *sociología*. La economía es una parte de la sociología, pues aquella no existe al margen de la sociedad, y además, varía según cual sea la sociedad particular considerada.

Ahora, la cultura de servicio ha resituado en su primer lugar a las personas. Las nuevas tecnologías han restituido la interacción comunicativa en directo y en tiempo real, que había empezado con el teléfono, el telex y el telefax y seguiría con la telemática, el correo electrónico, Internet y la robótica como una muestra aplicada del movimiento que conocemos como inteligencia artificial. La *interactividad técnica* recupera la naturaleza del diálogo, del intercambio, la interrelación y la comunicación ligados a una ciencia de las acciones humanas.

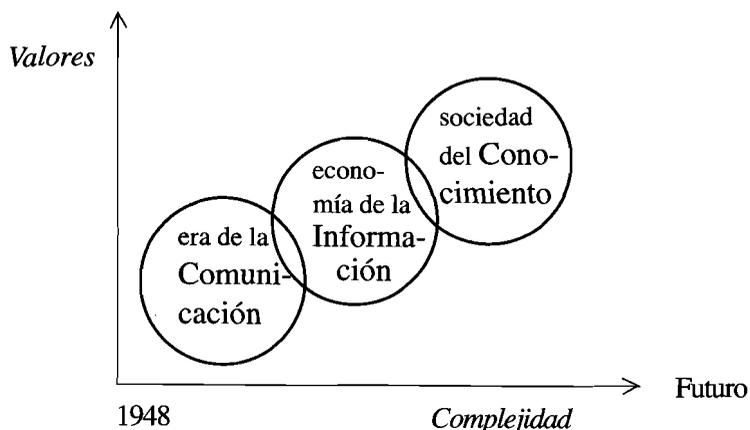
En este contexto emerge la cultura de los intangibles y el redescubrimiento con ella de los *valores*. Y como efecto de la sucesión vertiginosa de cambios se revela una nueva dimensión, cuya noción procede del campo científico: la dimensión de *hipercomplejidad*. Condiciones absolutamente nuevas, que caracterizan nuestro sistema socioeconómico por comparación con el que lo precedió.

Podemos recapitular estas ideas esbozadas hasta aquí e identificarlas ahora en un marco de explicación diferente. Éste se

define y se singulariza por tres puntos de vista, distintos pero convergentes. Son los términos que corresponden a la visión *tecnocientífica*, a la interpretación *económica* y a la concepción *sociocultural*. Son tres facetas clave de la misma realidad contemporánea, a la que llamamos indistintamente:

- **era de la comunicación,**
- **economía de información,**
- **sociedad del conocimiento.**

Estas tres maneras de designar el mismo fenómeno según desde dónde se mire, constituyen el marco en el cual se ubica el citado paradigma con sus cuatro vectores: Identidad, Cultura, Comunicación, Imagen. Dicho esto, trasladaremos estas tres dimensiones dentro de un espacio cartesiano de coordenadas y obtendremos un esquema en el que se concentra la especificidad de nuestra *nueva economía*. En este espacio cartesiano, abscisas y ordenadas representan los nuevos *valores* intangibles: Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen, y la magnitud de *complejidad*.



Las dimensiones tecnológica, económica y sociológica de la época postindustrial, marcan claramente la desmaterialización en favor de los nuevos *valores* y la emergencia de la dimensión de *complejidad*.

Esta idea de complejidad es, en sí misma, una idea de conocimiento ya que toda cosa compleja conlleva la comprensión de ésta en tanto que un todo con sus *partes* y en tanto que un *sistema*. El pensamiento en red -que se opone al pensamiento lineal, piramidal o arborescente- es un modo de aproximación sistémica a los fenómenos, pues los *delimita* en su totalidad (los alcances de la red), *identifica* sus componentes (cuantitativa y cualitativamente), *muestra* su estructura de interacciones (organización) y su *dinámica* jerárquica (funcionamiento). La medida de la complejidad de un sistema (organizacional, comunicacional, transaccional, etc.) está ligada al número de sus componentes, a la naturaleza de los mismos, y a la cantidad de interacciones que tienen lugar dentro del sistema-empresa en un tiempo dado. Y también, en sus interrelaciones con el sistema-entorno en esta misma porción de tiempo.

En esta estructura en red podemos detectar los principales elementos que son determinantes de las conductas de acción y de comunicación de las empresas:

1. La economía de información
2. El progreso tecnológico
3. La sociedad del conocimiento
4. La revolución de los servicios
5. El ascenso del *corporate*
6. El nuevo poder de los accionistas
7. El redescubrimiento de los *stakeholders*
8. La estructura de gestión en red mallada
9. La experiencia emocional de la gente *versus* percepción pasiva
10. La exigencia ética y las demandas sociales.

Estos diez grandes conjuntos de signos de futuro constituyen, entremezclados, un *discurso*, y es necesario considerarlos por

separado y en sus múltiples interacciones y retrointeracciones para discernir su condición sistémica.

Es preciso, pues, comprender la naturaleza de estas nuevas situaciones que conllevan las exigencias y la diversificación de la creciente complejidad a las que se enfrentan los responsables de las estrategias de acción comunicativa. Para ello será útil analizar más porminorizadamente estos movimientos y sus consecuencias - que nos dejan ya a años luz de las viejas reglas de la gestión empresarial:

1. El *big bang* de la economía de información

En el esquema precedente hemos situado una fecha: 1948. Este año se produjeron tres acontecimientos que han cambiado el mundo, pero a los que no se ha dado la importancia crucial que tendrían para nosotros, y cuyas consecuencias futuras son tan imprevisibles como inquietantes:

- Se publicaba el libro de Norbert Wiener, *Cibernética: Control y Comunicación en el Animal y en la Máquina*, que sería el núcleo, crisol y motor de innovaciones insospechadas, como son el manejo de la información, la informática, la telemática, la digitalización y la robótica o inteligencia artificial. La Cibernética fue definida como “el arte de hacer eficaz la acción”. Cuando pasó del ámbito militar al civil, sus aplicaciones se generalizaron a todas las ciencias, de la biología a la medicina, de la física a la biónica, de la matemática a las ciencias del conocimiento. Cambió así su nombre inicial, Cibernética, por el de *Sistémica* o *Teoría general de Sistemas*. Con este nombre, la visión sistémica se introduciría en la sociología organizacional y, por consiguiente, en la gestión de las comunicaciones corporativas.
- El segundo gran acontecimiento de 1948 fue la publicación de otro libro que sería piedra angular de la ciencia de la

comunicación: *La teoría matemática de la información*, de Claude Shannon, alumno de Wiener. Desde ahora, la información se podría aislar de un flujo de comunicación, y medirla en *bits* 0-1. Se desarrollaría la noción de *códigos*. Se podría estudiar la saturación de los canales y, entre otras cosas, medir la complejidad de los sistemas (entre ellos, la empresa).

2. El progreso tecnológico

Junto con estos avances, y como consecuencia de los mismos, se produjo el tercer gran acontecimiento tecnocientífico del mismo año de 1948:

- La aparición de las primeras máquinas de manipular la información (*data processing machine*), la posibilidad del cálculo a grandes velocidades y la creación de modelos matemáticos. Estas primeras máquinas fueron concebidas y realizadas en el ámbito de la cibernética por Norbert Wiener y su equipo de colaboradores, en particular von Bertalanffy, y fueron comercializadas por la sociedad IBM bajo el nombre de *computer*. Un vasto camino que llega hasta la inteligencia artificial e Internet... y continúa, quien sabe hasta dónde.

3. La sociedad del conocimiento

Una de las principales consecuencias de la fusión de los tres acontecimientos citados y del desarrollo de las telecomunicaciones y la interactividad en el interfaz hombre-máquina, ha sido la que llamamos *sociedad del conocimiento*, pues hoy, el conocimiento es -o ha de ser- subsidiario de la información *útil* que recibimos. El problema será separar la información del ruido. He aquí un problema sustancialmente cultural.

Si la irrupción de los medios masivos nos trajo la cultura de masas, la era de la información nos ha de llevar a la sociedad del conocimiento.

El descenso de la economía de producción coincidió en el tiempo, pero en sentido contrario, con el empuje fulgurante de la economía de información, y ésta a su vez con el *boom* de los servicios. Es la irrupción revolucionaria de los intangibles y los valores.

4. La revolución de los servicios

Con la revolución de los servicios, las personas sustituyeron a las máquinas y pasaron al primer rango de la relación directa dentro de la organización y con los clientes. Ésta ha sido una de las primeras consecuencias de la cultura de servicio. Antes, los productos de consumo se impusieron por delante de la propia empresa, eclipsándola, y la habían convertido en una especie de *back office*.

Los servicios son las personas. Servir es lo contrario de dominar. En esta nueva perspectiva, el cara a cara ya no es el del consumidor con el producto inerte. Es el interfaz del cliente con el empleado, es decir, con la empresa, en la medida que éste la representa explícitamente y es parte de ella.

Con las personas en el primer plano en la cultura de servicio, las empresas redescubren los *Recursos Humanos*, y con ello se impone la exigencia de *Programas de Calidad*, la *Cultura organizacional* con la gestión de carreras, y la *Comunicación Interna* como agente integrador. Las nuevas necesidades del management requerían nuevas soluciones para la gestión eficaz de los servicios.

5. El ascenso del *corporate*

Toda esta serie de transformaciones que ha arrastrado la revolución de los servicios, puso el acento en la *institución* y en la estrategia *corporativa*, o sea *global*, del negocio. Así los productos y las marcas se han quedado bien visiblemente circunscritas al campo del consumo. La *Imagen* ocupa el primer plano. Y ahora, todas las tendencias apuntan a la empresa. Primero fue la reafirmación de la *Identidad* corporativa: la empresa como una realidad única, total e

irrepetible. Es la empresa entendida como un *cuero total y dinámico* que hay que gestionar, abarcando desde la estructura hasta los resultados. Es, definitivamente, el ascenso del *espíritu institucional* y la gestión integrada de los recursos.

6. El nuevo poder de los accionistas

Hoy, un nuevo poder se halla en manos del accionista, o más exactamente, de los accionistas, quienes llegan a influenciar la gestión de la empresa. Por el hecho de que éstos son múltiples y cada vez más atomizados -porque el ahorro de los pequeños inversores se ha desplazado hacia la Bolsa-, toda política corporativa busca influenciar la capitalización bursátil. Los analistas bursátiles observan a las compañías a la luz de dos criterios cualitativos; quieren:

- que su estrategia sea simple,
- que la información financiera sea transparente, completa y veraz.

7. El redescubrimiento de los públicos estratégicos

Con la puesta en primer plano de la empresa sobre los bienes que produce o gestiona; de la lógica del servicio sobre la del producto; de los recursos humanos como el soporte real de los servicios en el interfaz con el cliente; y del poder de los accionistas, emerge muy nítidamente la idea de *públicos interesados*, los *stakeholders* (una noción que habrá que generalizar porque ha nacido de motivos cuantitativos), que abarca a los accionistas, distribuidores, y se extiende a los líderes de opinión y prescriptores, las asociaciones de consumidores y usuarios, las organizaciones sociales.

La empresa de la era de la información no es sólo la *fuerza productiva* y la *fuerza de ventas*. Hoy, *todos* los actores son *stakeholders*, todos son *públicos de interés*, incluidos los empleados, los clientes, las instituciones, la opinión pública. Los *intereses* deberán ser *recíprocos*, aunque diversos.

8. La estructura de gestión en red mallada

Esta nueva concepción modifica sustancialmente el organigrama tradicional, de uso puramente interno pues nació con el pilar de la *Organización*, es decir, el organigrama en forma de pirámide, con la jerarquía en la cima y el mando vertical descendiente. La estructura de las empresas se hace global y se transforma en un sistema en red mallada. Lo importante, hoy, no es la jerarquía del mando, sino las jerarquías locales de los grupos y subgrupos (nudos) de la red, es decir, todo el conjunto dinámico de los *actores* diversos y sus relaciones e interacciones con la empresa.

Ésta es una estructura *holística*, o total, y comprende su organización que reúne a *todos los actores*. Y, por tanto, es *sistémica* en su funcionamiento, lo que facilita la gestión eficaz del desarrollo corporativo.

Cada nudo de la red es un centro de relaciones. Y las relaciones son un activo intangible que se constituye en un *valor* fundamental de los negocios. La nueva tendencia es que las empresas quieren ser marcas (fenómeno ligado al *corporate*) y los productos quieren ser servicios (ligado a la nueva cultura). Los fabricantes de productos de consumo tienen consumidores, pero las empresas de servicios tienen clientes. Se impone la fidelización, la gestión del vínculo. El nuevo organigrama global sobrepasa los límites físicos de la empresa, y es una *red de vínculos*.

9. La experiencia emocional versus percepción pasiva

Las técnicas predominantes de comunicación en el cuadro del consumismo feroz (telecomunicación masiva unidireccional) han perdido la fuerza de influencia que tuvieron en otros tiempos recientes. Esta fuerza se basaba en un *voyeurisme* a distancia. Los individuos en el sofá cara a cara con la pantalla del televisor. Esta posición pasiva, acrítica y simplemente reactiva del *voyeur* sometido al flujo de estímulos mediáticos, es la estampa típica, pero en declive.

Ha habido una serie de contratendencias sociales -de las que he hablado desde otras páginas- que han subvertido aquellas actitudes alienadas y han desembocado en el final del consumo salvaje, con la protesta social y los movimientos solidarios. Se han roto así las pantallas que suplantaban la realidad. Y se busca el contacto directo, vivido y vivenciado con los hechos reales: las experiencias funcionales, pero sobre todo, las experiencias emocionales en directo y en primera persona. Las emociones no son del orden simple de la percepción pasiva, son del orden de la experiencia vivida.¹

10. La exigencia ética y las demandas sociales

Italo Pizzolante señala que en 1999, la revista *GFO Magazine* concedió el premio de excelencia al director financiero de Enron. En el 2000, el afortunado fue el jefe de finanzas de Tyco. En el 2001, el galardón quedó desierto porque el patrocinado, Arthur Andersen, había cesado de su actividad. La importancia de la Ética y las prácticas de Buen Gobierno en la gestión empresarial ha resurgido con fuerza después de los sucesivos escándalos contables y financieros, que han salpicado compañías, auditores y analistas. Y con ello, al propio sistema capitalista.

Pero todas las reacciones, tanto de las Administraciones gubernamentales como de las Comisiones *para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*, se polarizan en el mundo bursátil en defensa de los accionistas, lo que impulsa también a las propias empresas.

Sin embargo, los graves escándalos, como el de Exxon Valdez, o el de Enron y los que le siguen hasta Parmalat, así como los problemas alimentarios de Coca-Cola o McDonald's en España, tienen, después de todo, un eco relativo en los mercados. Pero menos lo tienen todavía los abusos en la aplicación de tarifas de precios en la banca o de servicios aseguradores o telefónicos, la venta de datos privados

1 Ver mi libro reciente, *La imagen de marca*.

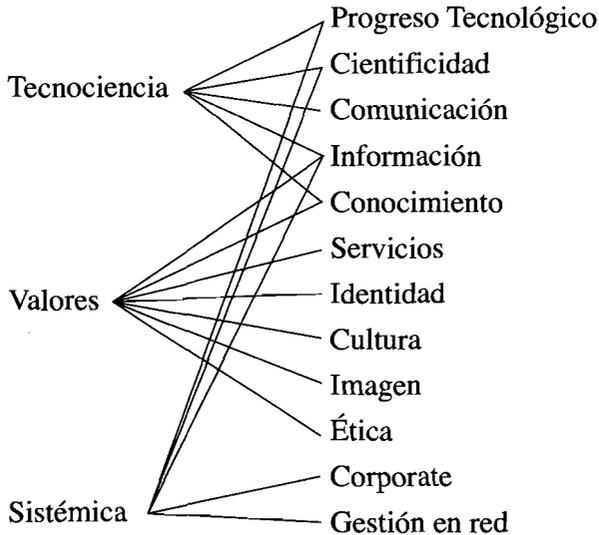
de los clientes a empresas de telemarketing... esos problemas permanecen casi en la impunidad. Todos somos *stakeholders*. Todos los públicos de la empresa son para ella, *estratégicos e interesantes* (sean o no *interesados*, pues esta idea muestra una actitud discriminatoria y no estratégica por parte de la empresa). Y tarde o temprano este principio ético se impondrá.

Por otra parte, las empresas son consideradas co-responsables (si no responsables directas) de la calidad de vida comunitaria y del entorno material. Y cada vez más son examinadas al microscopio por su conducta respecto a la contaminación del medio ambiente, la explotación infantil en el trabajo y las exigencias de colaboración en los grandes problemas que alcanzan su eco desde Davos a Porto Alegre pasando por Cancún.

Estos diez fenómenos principales han cambiado el contexto socioeconómico que acabamos de examinar esquemáticamente: el entorno político cultural y tecnológico de nuestro aquí y ahora. ¿Podemos seguir pensando en gestionar la empresa todavía con el modelo heredado de una era ya periclitada, sin tener en cuenta el contexto contemporáneo que empezó a germinar, sin darnos cuenta, en 1948? Aquél año no fue *un residuo del ayer*, sino *una imagen del hoy* e incluso del futuro.

Praxis de la comunicación

Algunas grandes líneas que se desprenden de este tejido de condicionantes que hemos examinado apuntan en tres grandes direcciones. Para una visión más global del fenómeno, en el semantograma adjunto hemos reagrupado, a partir de los vectores de Tecnociencia, Valores y Sistemica que marcan dichas direcciones, los conceptos contemporáneos principales de la acción empresarial e institucional.



La mentalidad estratégica será cada vez más científica y menos técnica, más creativa, más holística y menos especializada, más determinada por valores y menos por cosas, más sistémica y menos fragmentaria, y las comunicaciones, cada vez serán menos autónomas de la gestión global.

En esta perspectiva quedó atrás aquel viejo concepto dialéctico que distinguía la empresa como un mundo inserto en otro exterior a ella e infinitamente más grande. En esta interpretación estática, la comunicación no podía ser sino *interna* o *externa*, ocurrir *dentro* o *fuera* de la empresa. La visión cibernética define esta misma realidad como dos sistemas diferentes, interconectados e interdependientes y transversales, o mejor dicho, atravesados el uno por el otro, recíprocamente. Entonces, la dialéctica dentro/fuera resulta descriptiva pero en absoluto operativa, pues no ofrece elementos prácticos para la gestión de las comunicaciones. Una prueba de esta limitación operativa está en que ha *sido necesario añadir, junto a los públicos interno y externo, otros públicos intermedios* que no

son lo uno ni lo otro, como los *stakeholders*. ¿Cómo gestionar a partir de una idea binaria tan simple e incompleta lo que deviene cada vez más complejo?

De nuevo la observación fenomenológica descubre, en el sistema-empresa, tres grandes ámbitos bien diferenciados (aunque como siempre, entremezclados en la realidad), que se caracterizan por sus condiciones propias y específicas en relación con la naturaleza comunicacional de cada uno de ellos. Son los ámbitos **Institucional**, **Organizacional** y **Mercadológico**.

Lo que en concreto caracteriza a cada uno de estos tres ámbitos son propiamente las diferencias que plantean en cuanto a los criterios que son básicos para la estrategia de comunicación:

- a) la tipología de los actores
- b) los sistemas recíprocos de intereses (motivaciones, expectativas y objetivos variables) entre los diferentes actores
- c) las estrategias, contenidos y modos de comunicación apropiados para cada grupo y subgrupo de dichos actores.

Estas cuestiones no tienen una respuesta única ni homogénea en términos de comunicación, como es lógico. Y tienen la misma validez operativa dentro del sistema-empresa como en el sistema-entorno y en todos los sentidos de las interacciones entre ambos.

Tal como se aprecia, esta visión fenomenológica que se traduce en sistémica para la gestión estratégica, se fundamenta en los actores humanos. Recuperamos así al mismo tiempo la regla de oro de la comunicación, que preconiza que lo más importante de todo proceso comunicacional no es el emisor, el medio ni el mensaje, sino el Receptor. Es por este axioma que lo primero que distinguimos son los actores y sus tipologías en el contexto sistémico. El receptor no es un ser pasivo, sino un receptor-actor-emisor. La psicología conductista, de la que pronto se apropió la publicidad, y según la cual el hombre es un ser puramente reactivo, es un reduccionismo

flagrante, que la semiótica, entre otras, puso de manifiesto al considerar el ser como *interpretante*. Las actitudes que mueven al receptor humano se vinculan a determinados objetivos, motivaciones y expectativas, tanto aquellos que corresponden a los intereses propios de los individuos como a los de la empresa.

Esto es evidente, pues los intereses de los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes y los consumidores hacia la empresa, por ejemplo, son claramente diferentes unos de otros, así como lo son igualmente en sentido inverso: de la empresa hacia ellos. Pero este sencillo ejemplo -aunque rico en potencial estratégico y operacional- ya permite identificar espacios de pertenencia, de posición y funciones bien distintos.

La lógica *institucional* o *corporativa* se interesa por determinados actores que relaciona con los planes estratégicos, los de la alta política y a más largo plazo. La lógica *organizacional* se interesa por todo cuanto atañe a los empleados, la organización, la cultura corporativa, la integración, los procesos, la descentralización, los planes de carreras, etc. La lógica *mercadológica* se interesa por el negocio desde su propia perspectiva de mercado y de los actores que en él se mueven en reciprocidad (real y potencial) con la empresa.

Pero no nos confundamos. Esto no es pura segmentación tal como se entiende en mercadotecnia donde se aíslan los públicos en función de una diana a la que hay que apuntar y olvidar el resto. En nuestra concepción sistémica no se piensa en un objetivo (o varios objetivos) a los que hay que centrar los esfuerzos y los recursos. Se piensa en red. Y en relación continua. El responsable de mercadeo es también un elemento de la estructura organizacional. El empleado no es un ser cuya acción se limita al engranaje interno de la empresa, pues sabe que su acción y su conducta tienen efectos fuera de ella -sobre todo en la actualidad en que predomina la mentalidad de servicio-. Las decisiones que toma el equipo de alta dirección, asimismo no sólo afectan a la organización y a las políticas de mercadeo de la empresa.



La esfera representa la empresa como un todo. Sus partes esenciales de la gestión de la comunicación-acción están representadas por los tres círculos. Las direcciones que toman las comunicaciones en todos los sentidos representan la dinámica permanente de las múltiples acciones, interacciones, reacciones y retroacciones.

El pensamiento en red pone en evidencia la estructura total pero también la de las partes, con sus conjuntos y subconjuntos. Y podemos reagrupar operacionalmente estos conjuntos de manera flexible, de tal modo que así reconstruimos la realidad de la empresa en función de qué clase de problemas se quiera abordar. Hemos tratado aquí de establecer conjuntos cualitativos de actores relacionados con criterios funcionales de procesos pero éstos vinculados a intereses, objetivos y expectativas.

Este es un método fundamental -aunque no el único- para diseñar cualquier Plan Estratégico de Comunicación. Los ámbitos generales

que hemos designado por su naturaleza: *Institucional, Organizacional y Mercadológico* (en organizaciones sin ánimo de lucro lo llamaremos *Social* en referencia a la sociedad como campo de acción), aclaran mucho las ideas y sobre todo, abarcan la totalidad de *clases* de comunicación. De modo que cualquier acción o análisis de interacciones, comunicaciones y relaciones puede ser ubicado en alguno de los tres ámbitos mencionados. El hecho de que la comunicación circule dentro o fuera, o de fuera a dentro, no es lo principal, sino los sistemas de intereses entre los actores.

De todo esto se deriva una conclusión que es indicadora de futuro: la combinación de la cultura de servicio, el espíritu institucional y los principios éticos llevarán a una consecuencia importante en este paso de una cultura a otra. Será el desplazamiento de la mentalidad tecnológica de comunicación a la humanización de las comunicaciones en su forma suprema: la *relación* en el sentido de continuidad, compromiso y gestión del vínculo entre los actores privilegiados. Actitud de las empresas que intuimos (con más deseo que ciencia, aunque esta visión no excluye lo posible) se extenderá progresivamente de modo equitativo a todos los actores de esta red mallada de la cual la misma empresa forma parte.

A propósito de las muchas transformaciones que hemos examinado, tenemos que regresar a la observación que hemos hecho al principio. Concretamente, al hecho de que lo que *es* no siempre *es visto*, porque las estructuras mentales impiden verlo. No nos damos cuenta, muy a menudo, que nuestras ideas se han fosilizado, es decir, se han convertido en inercias de un hábito que no nos hemos molestado en cuestionar. Y así nos quedamos intelectualmente anclados.

Lo que empieza a ser conveniente es que practiquemos una gimnasia mental contra las fijaciones de un pensamiento postindustrial, que ya es residual. Lo que preconizamos es una *gimnasia preparatoria* que, a partir de lo que viene de atrás nos ayudará a corregir, adaptar, modificar para dejar espacio y perspectiva para lo que hay que añadir, derivar, transformar, cambiar en función de hoy mismo y del futuro.

Mapa mental del Dir-Com

Antes...

Ahora, además...

Ámbito Institucional

Capital	Valores
Economía	Sociología
Tecnología	Humanismo
Producción	Institución
Negocio	Reputación
Beneficios	Ética
Cuantitativo	Cualitativo
Comunicación	Relaciones
Administración	Buen Gobierno
Accionistas	Sociedad / mundo
Especialización	Holismo
Pensamiento estratégico	Pensamiento científico

Ámbito Organizacional

Organización	Sistémica
Organigrama	Red mallada
Tareas	Procesos
Cultura técnica	Cultura de comunicación
División del trabajo	Integración
Compartimentos estancos	Vasos comunicantes
Jerarquía	Compromiso
Funciones	Cultura corporativa
Acción	Interacción
Reacción	Proacción
Pensamiento lógico	Pensamiento creativo

Ámbito Mercadológico

Producto	Servicio
Consumidor	Usuario
Mercado	Sociedad
Persuasión	Información
Campaña	Programas
Target	Personas
Segmentación	Red
Marca	Identidad
Mass media	Micro media
Investigación de mercado	Auditoría de Imagen
Plan de medios	Plan de Comunicación

Esta tabla está extraída del Master DirCom on-line del cual el autor es director y profesor. Hemos bautizado esta tabla con el nombre de *mapa mental del DirCom*. La metáfora del “mapa” pensamos que es expresiva: define un cierto territorio, relativamente nuevo, pues es una proyección hacia el futuro, y que necesitamos conocer y dominar para avanzar en la buena dirección.

Bibliografía

- Costa, Joan. 1995. **Comunicación Corporativa y revolución de los servicios**. Ciencias Sociales. Madrid.
- **DirCom on-line**. 2004. La Paz. Grupo Editorial Design.
- G. Bachelard. 1952. **Le Nouvel Esprit scientifique**. París. PUF.
- Husserl, E. 1950. **Idées directrices pour une phénoménologie**. NRF. París
- **Imagen Corporativa en el siglo XXI**. 2003. La Crujía. Buenos Aires. 2ª. Edición
- **La comunicación en acción**. 2001. 2ª. Edición. Barcelona. Paidós.
- **La imagen de marca**. 2004. Barcelona. Paidós.
- Moles, A. 1990. **Les sciences de l'imprecis**. Senil, París.
- Morín, E. J. Costa; Y. Friedmann. 1989. **La Physique des sciences de l'homme**. Oberlin, Estrasburgo.
- Wiener, N. 1960. **Cibernética**. Guadiana. Madrid.