

Comunicación revisitada en el **contexto** de las **organizaciones** empresariales

Communication revisited in the context of the enterprise organizations*.

*Migdalia Caridad
Judeira Batista
María Isabel Castellano*

Resumen: Este artículo busca evidenciar, desde la perspectiva de las exigencias actuales del sector empresarial, que la comunicación es un eje estratégico para el desarrollo de todos los procesos llevados a cabo por las mismas, ya sean internos o con su entorno. Para lograr este objetivo se realiza un recorrido por cuatro apartes. En el primero, se caracteriza la comunicación, tomando a las personas como centro del proceso, y sus implicancias en las organizaciones; en el segundo, se describe un modelo comunicacional influido por el proceso sistémico, con pertinencia factible en una realidad paradójica donde concitan lo racional y lo intuitivo; en el tercero, se analiza la comunicación en relación con la cultura organizacional; para finalizar, en el cuarto se resalta la gestión de significados como soporte de las interacciones efectivas. Se cubren los escenarios del contexto empresarial partiendo de lo humano y todo mediante fundamentación teórica.

Palabras clave: Comunicación, Proceso Sistémico, Cultura, Entorno, Gestión de Significados.

Abstract: This article looks for to demonstrate, from the perspective of the present exigencies of the enterprise sector, that the communication is a strategic axis for the development of all the carried out processes by the same ones, or are internal or with its surroundings. In order to obtain this objective a route by four is made you separate. In first, the communication is characterized, taking to the people like center of the process, and its implicancias in the organizations; in the second, a communicational model influenced by the systemic process is described, with feasible pertinence in a paradoxical reality where they arouse the rational and the intuitive thing; in third, the communication in relation to the organizational culture is analyzed; in order to finalize, in the quarter the management of meaning like support of the effective interactions is emphasized. The scenes are covered with the enterprise context dividing of the human and everything by means of theoretical fundamentación.

Key words: Communication, Systemic Process, Culture, Surroundings, Management of Meaning.
Introducción

* Recibido el 28 de septiembre de 2007 - aprobado 15 de noviembre de 2007

Distintos enfoques se encuentran cuando se trata de estudiar la Comunicación en el contexto Organizacional. Así, de acuerdo con Colle (2002), se mencionan tres: el mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción acuciosa del mensaje a través del canal; el psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; y el enfoque tecnócrata cuyo eje se centra en la comunicación como parte de la estrategia empresarial, determinándose un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la organización cuya guía son las líneas matrices de su estrategia de negocio.

Bajo este último enfoque y profesionalizando cada vez más la comunicación organizacional, ésta se convierte en un eje principal para que las empresas realicen cambios pertinentes y/o fortalezcan su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región donde particularmente cumplen con sus responsabilidades económicas, humanas, sociales y ambientales.

Mirar la organización desde la comunicación estratégica implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, promoviendo una cultura empresarial que no esté sustentada en el control, la autoridad y la producción, sino en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información.

En el contexto mencionado, la Comunicación debe ser gerenciada, pues ésta viene siendo objeto de “gestión”, es decir, es instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos, aspecto importante para la productividad empresarial.

El empresario está entendiendo que más que controlar autoritariamente debe procurar la comunicación dialógica (diálogo racional, reflexivo) con sus trabajadores, reconocer al otro en toda su dimensión para que juntos procuren el bienestar propio y empresarial.

En línea con el mismo Colle (2002), la estructura de las corporaciones modernas y la naturaleza de los mercados actuales han comenzado a exigir líderes del tipo rooseveltiano; hombres y mujeres que puedan dirigir unidades de negocios, funciones o regiones (en otras palabras, habilidades minoristas) y que a la vez, tengan la visión para trabajar bien al nivel de la empresa (o mayorista). El desafío no es enseñar a los primeros a enfocarse exclusivamente en la agenda de

la empresa, lo fundamental es desarrollar líderes gestores de las tensiones inherentes entre las prioridades de unidades y de empresa.

Resulta evidente entonces que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones con un quehacer igual al mencionado. Como dice Andrade (1991:30) “[...] si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”. Los procesos organizativos requieren siempre de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades en esta materia, es una competencia transversal, en tanto que para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto desde otra perspectiva, “dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas” (Costa, 2001:51)

No obstante lo afirmado por Colle y Costa, resultaría idealista pensar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades a la razón de ser del negocio. De ahí la necesidad de gestionar la comunicación, contar con programas apoyados por la alta dirección cuya meta a alcanzar consista en asegurar que sus procesos sean los apropiados en relación con los objetivos estratégicos de la organización, es decir, no sólo a nivel minorista, sino desde la perspectiva mayorista, y todo bajo una concepción sistémica.

En consecuencia, surge el interés de visitar los espacios cognitivos referidos a la comunicación en el contexto del sector empresarial, destacando sus características, proceso, su relación con la cultura organizacional y la gestión de significados, bajo un enfoque estratégico.

La Comunicación y sus Características

Los sistemas sociales se generan a partir de la comunicación. Los seres humanos establecen vínculos que les permiten desarrollarlos en un orden distinto al de su propio funcionamiento psicológico individual; porque la comunicación es el elemento básico de los sistemas sociales, en tanto el pensamiento lo es en los sistemas psíquicos.

El contenido de la comunicación es por esencia una información y ésta ha de estar relacionada con el conocimiento de quién la emite, al mismo tiempo que su objetivo o finalidad será lograr también un conocimiento en el destinatario, de lo contrario, se podría dudar de la utilidad del proceso.

La comunicación concebida por dos filósofos reconocidos: Para Luhmann (1998) es el proceso de tres fases donde un sujeto selecciona una información, selecciona un acto comunicativo y que concluye cuando otro sujeto, el oyente, selecciona a su vez una información al ser estimulado por el acto comunicativo del hablante.

Por su parte Habermas (1987) en su definición homologa tres conceptos: comunicación, comprensión y acuerdo, haciendo un desarrollo del proceso más extenso. Se tiene entonces que comprensión ya no es solamente *inteligir* como plantea Luhmann, sino que además es aceptar. Para este último comprender es separar el sentido del signo, es decir, no hay comprensión entre dos sujetos con idiomas distintos donde el sentido se expresa por signos distintos; pero tampoco hay comprensión para Habermas si el oyente le contesta al hablante en su mismo idioma *no te entiendo*, comunicarse para él no es sólo que el acto comunicativo se entienda, sino que se acepte.

En Luhman, decir no te entiendo es ya haber comprendido algo. Niega la pretensión de *verdad* de Habermas cuando mantiene que la comunicación tiene como fin inmanente el acuerdo. Tanto la aceptación como el rechazo conducen a más comunicación, son actos de enlace. Las autoras se alínean con la postura de Luhman, cuando establece (*palabras más o palabras menos*), que el concepto entendido como un proceso movido a alcanzar acuerdos donde sólo hay comprensión del otro, si lo dicho es aceptable o racional, es un concepto idealizado de la comunicación, entendido éste como *ideales regulativos*.

En este sentido, Philipsen (1995), en West y Turner (2005), señala que como los sujetos entran en una conversación (comunicación) con diferentes habilidades y competencias, es posible que se den tres resultados cuando dos personas tratan de dar sentido a la secuencia de sus mensajes, a sus actos del habla: que consigan la coordinación, o no la logren, como también pudiera alcanzarse en cierto grado.

Ahora bien, la comunicación gestionada bajo el enfoque estratégico en las organizaciones permite ir más allá; abre canales de comunicación entre plataformas, genera un libre flujo de conversaciones y viabiliza en tantas personas como sea posible poner su sello en la estrategia de la empresa. Gestionar la comunicación disipa los ruidos y engendra franqueza, colaboración

y responsabilidad compartida, confianza. El poder de la conversación para abrir y establecer nuevos espacios, puede ser la habilidad más importante en una organización que tiene como tarea principal la inserción en un mercado altamente globalizado, multicultural y flexible.

Lo anterior es casi obvio si se toma en consideración lo planteado por Echeverría (2000), quien contrasta posiciones del pensamiento económico tradicional y actual, relacionadas con la fuerza transformadora de las cosas. Anteriormente se consideraba que la capacidad para transformar el trabajo se sustentaba en la fuerza física del trabajador, incluso, la interpretación generalizada sobre el lenguaje, le confería un papel fundamentalmente descriptivo. Interpretación objetada a partir de los estudios de Austin (1982), desde mediados del siglo XX, se ha reconocido que el lenguaje permite hacer que pasen las cosas, de lo contrario, al no mediar la palabra, no habrían ocurrido. El lenguaje tiene un papel activo y generativo, es lo que llama Echeverría *el poder transformador de la palabra*.

El presente estudio asume el ambiente empresarial como flujos de comunicación entre todas las personas que se relacionan e interpretan la información que la empresa genera. Todos los empleados y el entorno, emiten, reciben, decodifican e interpretan la información y de acuerdo con ello, será como cumplen con sus funciones. Son diálogos que se hacen permanentes y cambiantes. Al respecto Jennings y Churchill (1999), afirman que existen cuatro aspectos en el diálogo de la comunicación empresarial. Con ello no pretenden fraccionar la comunicación sino por el contrario, conformar una unidad integral:

1. Comunicaciones esenciales: Se refiere al proceso de interpretación y entrega de la información que permite facilitar el sistema de información empresarial
2. Diseño organizacional o Arquitectura social: Todas las organizaciones forman sus estructuras dependiendo de algunas variables: En una organización madura, se desarrolla una estructura formalista, en la que se toman decisiones combinando liderazgo con reglas. Una organización joven o muy cambiante está dominada por una personalidad a la que todos en la empresa quieren imitar. Es decir: el diseño organizacional depende del liderazgo en ejercicio.
3. Comunicación estratégica: Se consideran todas las actividades que implican instrucciones y órdenes e interacción entre personas. Según Costa (2000) la comunicación es esencialmente estratégica, no solo se inserta en la estrategia general de la empresa, como lo hacen las finanzas, la producción o el marketing sino que incluso contribuye a definirla y la hace realizable y controlable. La comunicación abriga una triple condición: es proyectable, vectorial e instrumental.

- **Proyectable** porque es prospectiva y creativa
- **Vectorial**: define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce
- **Instrumental**: tiene las herramientas para la difusión de significados, valores e información.

Los planteamientos teóricos y reflexiones generadas permiten desarrollar un concepto de comunicaciones corporativas: Facilitan la intervención de manera liberada, sistemática y coherente en la conciencia de la identidad institucional, ello con el propósito de mejorar su realidad interna y externa, mediante el desarrollo de estrategias comunicativas integrales a fin de proyectar significados emergentes (identificadores) que propicien una imagen institucional coherente.

La gestión comunicacional debe basarse en la investigación para diseñar programas de intervención profunda a corto, mediano y largo plazo que garanticen el establecimiento de un sistema permanente de comunicación para así satisfacer las necesidades e intereses de la organización y su personal con sus públicos y el contexto global.

Modelo Sistémico de la Comunicación

Lo que ha llevado a las investigadoras a seleccionar este modelo (ver figura 1), es la convicción de que el centro del proceso de comunicación es el ser humano y no el medio de comunicación como parecían indicar los modelos tradicionales (“difusionistas”), que recurren habitualmente al modelo “emisión-transmisión-recepción”. El enfoque sistémico sitúa al sujeto en el centro del proceso.

Para proceder a la fundamentación de ésta postura, se inicia con lo indicado por Colle (2002) al referirse al método sistémico, quien lo considera como globalizador, porque obliga a percibir cualquier objeto como parte de un todo, como relacionado con un entorno y, la comprensión del objeto, estará asociado a la comprensión de ese entorno. La sistémica adopta plenamente el principio según el cual *el todo es más que la suma de sus partes*.

La sistémica pone además en entredicho el principio cartesiano de la causalidad lineal. Se acerca más al pensamiento oriental que, en vez de abstractas relaciones de causa - efecto, percibe múltiples solidaridades concretas de contrastes armónicos. En todo sistema, las relaciones son circulares, los objetos interactúan y los fenómenos están ligados en múltiples causalidades. Por ello, es igualmente racional y, sobre todo, mucho más enriquecedora la observación sistémica de relaciones fines/medios que la analítica de relaciones causas/efectos.

Se reemplaza el principio de causalidad lineal por el precepto teleológico o de finalidad, que lleva a interpretar el objeto no en sí mismo sino por su

comportamiento. Y en lugar de tratar de explicarlo a priori mediante alguna ley estructural, se consideran los proyectos u objetivos que se pueden atribuir al objeto y que son los que orientan su comportamiento.

Además, hay que considerar a la percepción como la base de todo pensamiento. Aunque muchas veces se haya considerado como un canal de entrada por el cual ingresarían en la mente informaciones procedentes del medio ambiente, la biología demuestra que no es exactamente así. Nada, en efecto, traspasa la membrana que separa el ser humano de su entorno, cuando de información se trata. Los órganos de percepción sólo tienen por función reaccionar ante cambios en su entorno, los cuales podrían afectar el equilibrio que el individuo mantiene con éste y, por lo tanto, hacen necesaria una acción correctiva en pro del restablecimiento de dicho equilibrio. Siguiendo al mismo Colle, el ingreso de la información implica:

- La detección de cambios que afectan la realidad interna (esencialmente a través del sistema nervioso)
- La transformación de éstos y su transmisión hacia una “unidad central” que los procesará,
- La conservación momentánea de la información mientras dure el proceso inicial de reconocimiento,
- La conservación definitiva de la información (bajo ciertas condiciones). El origen de los cambios detectados puede ser tanto el medio ambiente como el interior del organismo humano, sea el mismo sistema nervioso, sean otros órganos.

Uno de los modelos concebidos bajo el enfoque sistémico es el de Caridad y Pelekais (2006), desplegado en la figura 1, quienes sostienen que si las organizaciones no se ocupan de gerenciar sus comunicaciones, corren el riesgo de las consecuencias generadas por el mal uso del lenguaje, puesto que éste no es inocente; las palabras utilizadas no dan lo mismo, ellas abren y cierran posibilidades. Aún más, el estilo, la forma como se despliegan, también influyen en sus resultados.

Recuérdese: *el poder de la palabra*, frase ya mencionada y acuñada por Echeverría (2000), colocado en el terreno de la conversación, cuenta con tres subdominios diferentes: *el lenguaje, la emocionalidad y corporalidad*, en cada uno de ellos se encuentran a su vez un conjunto de competencias específicas que inciden directamente en la eficiencia y efectividad del trabajo.

Así, en el modelo que ocupa este estudio, se observa que para establecer una comunicación, es necesario cumplir con seis elementos o etapas del proceso a saber: el contexto, atender la historia personal del emisor-receptor, poseer

competencias comunicacionales, visualizar el universo de significados, el sujeto objeto de la comunicación, y por último la negociación de significados.

Sin hacer una explicación una a una de estas etapas, mediante la consulta de autores como Capra (1999), Flores y Varela (1994), así como de Echeverría (2000) y Solomon (2001), se ofrecerá un resumen sobre el funcionamiento del proceso en cuestión.

Se indicó que la comunicación debe estar circunscrita a un contexto; el espacio y tiempo en el que el sujeto, la organización, se mueve. En el espacio cartesiano, historia es una sucesión o configuración de eventos que ocurrieron en un tiempo objetivo. Para el enfoque ontológico, la historia es el trasfondo recurrente de prácticas sociales que hacen al mundo con distinciones tales como familias, empresas, ciudades religiones. Dado así, la historia no ocurre en un tiempo exterior sino en una temporalidad donde los seres humanos se encuentran ya insertos en un devenir histórico que tiene siempre posibilidades nuevas pero que no se escogen a voluntad.

Igualmente, el resto de las fases establecen una relación entre el lenguaje, la acción y la vida humana. Se llega a afirmar que los seres humanos se reproducen a sí mismos, en un contexto histórico a través del lenguaje, cuyas acciones se coordinan mediante los actos del habla, éstos permiten producir negociaciones y compromisos por quienes participan en una conversación dada.

Siguiendo a los autores anteriormente referidos (Capra, Flores y Varela, Echeverría y Solomon), se adelanta en la explicación del proceso. Para la negociación de significados, se requieren de dos dominios más: uno es el entendimiento del cuerpo, el cual es una exterioridad sujeta a su ambiente de acuerdo con el espacio cartesiano. Para la postura ontológica, el ser biológico es inseparable de una actividad de configuración del mundo que lo rodea. El ser vivo es intrínsecamente interpretativo, su mundo no es dado ni fijo, es inseparable de la estructura del ser y de su historia evolutiva como especie de su propia historia individual.

El otro dominio, en el mundo cartesiano, el lenguaje es un instrumento de transmisión de información de una mente a otra. En el ontológico, el lenguaje es una coordinación de acciones que trae mundos a la mano, que genera las realidades que habita el hombre y la mujer. La dimensión básica del lenguaje no es la adecuación semántica a una realidad dada, sino atención y seguimiento de actos de habla (las declaraciones, promesas y peticiones) que constituyen el centro del espacio social. Esto implica que es la estructura, como seres vivos, la que posibilita el conocer en la praxis del vivir, *todo hacer es conocer y todo conocer es hacer*; lo que involucra no sólo las experiencias a nivel físico sino también a nivel de lenguaje.

Dado que conocer es hacer y que el lenguaje tiene un rol central en el conocer, el cultivo de competencias, de prácticas lingüísticas es central en una conversación. Por ejemplo, se requieren competencias muy diferentes para efectuar un reclamo en forma eficaz, que para participar en una conversación a fin de evaluar alternativas y generar nuevas posibilidades. Desde esta perspectiva, y estando de acuerdo con Echeverría (2001) se pueden considerar cuatro aspectos del lenguaje relevantes:

- Las distinciones relacionadas con el aprendizaje (transformar el observador que todo ser humano es)
- Las narrativas mediante las cuales se confieren significados
- Las conversaciones entendidas como entrelazamiento entre el habla, la escucha y la emocionalidad en donde el hombre inventa posibilidades y las hace realidad.
- Los actos del habla mediante los cuales se transforma en realidad las posibilidades vistas y se construye identidad.

De esa forma se cultivan competencias conversacionales vinculadas a la escucha y a la impecabilidad en la ejecución de los actos del habla: afirmaciones, declaraciones, pedidos, ofertas y promesas. Bajo esta perspectiva se constituye un nuevo marco de referencia para la comprensión de cómo el lenguaje y las conversaciones producen acción. Al respecto Dunham (1997) propone dos preguntas a ser formulada por las organizaciones como base para el diseño de sus acciones y parte de la gestión de las comunicaciones:

- ¿Qué conversaciones (interpretaciones, prácticas y actos del habla) son las que están produciendo acciones en mi organización?
- ¿Cuáles son las conversaciones ausentes (interpretaciones, prácticas y actos del habla) que si estuvieran presentes, podrían producir acciones más efectivas que las que se están produciendo ahora?

Ahora bien, como contribución a este modelo desarrollado por Caridad y Pelekais, se le agrega el elemento ruido omitido por sus autoras. Los ruidos representan a todo aquello que impide, distrae lo que el emisor quiere que el receptor comprenda, y juegan un papel preponderante en la comunicación por la frecuencia de su presencia. Como consecuencia de todos los ruidos que sufre el mensaje, desde su emisión hasta su recepción, ocurre frecuentemente que la información a transmitir es distinta a la información transmitida y ésta a su vez es distinta a la información comprendida por el receptor. Andrade (1992) realiza la siguiente clasificación de los ruidos:

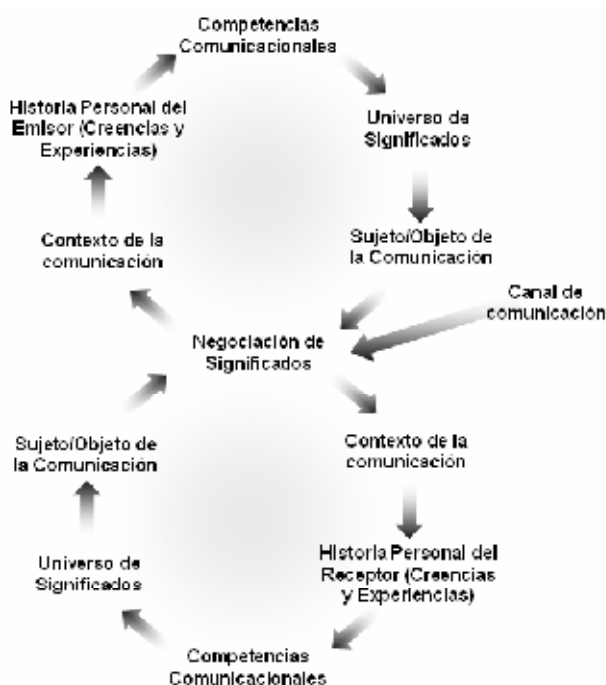
Físicos: Cuya presencia material o física distorsiona el proceso de comunicación

(mensajes transmitidos en voz baja, sonidos externos).

Ideológicos: Mensajes que contrarían con la ideología del receptor y por eso no son aceptados.

Sociales: Cuando el mensaje está o parece estar dirigido a otro grupo social por su forma o contenido.

Figura 1
Proceso Sistémico Comunicacional Paradigmático basado en la Teoría de Senge (1999).



Fuente: Caridad y Pelekais (2006).

De codificación: Cuando el mensaje se transmite en un idioma que el receptor no entiende.

Técnicos: Al transmitir información especializada que está fuera del alcance del receptor.

Culturales: Cuando el mensaje contiene referencias culturales que el receptor ignora.

Ruidos de recepción: Son las distorsiones que sufre el mensaje al ser recibido.

De comprensión: Aquellos que afectan la recepción del mensaje en forma física representados generalmente por los sonidos externos, fenómenos naturales que no permiten escuchar correctamente el mensaje.

De asimilación: Afectan la recepción conceptual del mensaje. Proviene de la incompreensión del receptor del lenguaje utilizado. En general, estos ruidos hacen que la información no se integre al individuo o produzca un rechazo subconsciente o exteriorizado.

Poder identificar los ruidos, catalogarlos y clasificarlos, sirve para evitarlos y de esta manera transmitir mensajes que no estén viciados de nulidad desde el momento de la emisión. Para que el mensaje carezca de ruidos es necesario que el emisor tome una actitud que coincida con la del receptor.

Cultura y Comunicación

Una vez precisados algunos elementos que ayudan a entender mejor el concepto de comunicación, es importante preguntarse qué relación tiene con la cultura en el contexto empresarial. Para la respuesta es necesario centrarse principalmente en la cultura, la cual es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Hofstede (1984:21), la define como “[...] la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros [...] incluye sistemas de valores; y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura”.

Por su parte, Fisher (1988:46) afirma que la cultura es un sistema de “costumbres mentales” que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el “molde social”.

Para Singer, (1979:308) los elementos constitutivos de la cultura “son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal”.

Todas estas definiciones destacan implícita o explícitamente una función de la cultura que resulta especialmente útil para los fines de este trabajo: la creación

de significados compartidos que permiten la “construcción social de la realidad” de la que habla Luhmann (1998) Cultura y Comunicación están, entonces, indisolublemente unidas.

Ahora bien, cuando se estudia la cultura organizacional se presenta la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna.

Andrade (1992), clasifica la cultura organizacional según su grado de fortaleza y de funcionalidad. Una cultura es fuerte si:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

En cuanto a la funcionalidad, el autor considera que podría ser cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Pero además, en línea con el mismo autor, podrían ocurrir varios escenarios si se relacionan las modalidades posibles, como por ejemplo:

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. La gente se siente desorientada y, por lo tanto, va a responder reactivamente ante cualquier evento, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones cambiantes, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos y, ante la presencia de cambios, se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones puestas en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo de la percepción hace de las situaciones

poco realistas, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas no apoyadas en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de los hechos. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Hasta mediados del siglo XX, tal como ya se expresó, se creía que la comunicación era sólo una herramienta y no se pensaba que es una estrategia, siendo aquí lo más fructífero de la comunicación, pues a través de ella se logra la congruencia entre los objetivos y la actuación de su personal, de su cultura, siendo este punto no suficientemente aprovechado. Porque los miembros de la organización establecen una serie de comportamientos comunicativos que contribuyen a crear la cultura. Pacanowsky y O' Donnell-Trujillo (1989) establecen tres presupuestos en su enfoque cultural versión organización:

- Los miembros de las empresas crean y mantienen un sentido compartido de la realidad de la organización que da lugar a una mejor comprensión de los valores de la misma.
- El uso y la interpretación de símbolos son fundamentales para la cultura de una organización.
- Las culturas varían de unas organizaciones a otras, y las interpretaciones de las acciones enmarcadas en esas culturas son diferentes.

Además, se debe tomar conciencia de que todo en la empresa está emitiendo mensajes, significando algo, desde el empaque del producto hasta los anuncios de televisión, la voz de la recepcionista, y del empleado cuando habla fuera de la empresa. Todos son portavoces de la empresa, y si se unen esas fuerzas y se coordinen, y se les debe dar un sentido para que todas las comunicaciones tengan un contenido mismo y una intencionalidad, evidentemente refuerza la imagen de la empresa, le singulariza más frente a sus competidores. La manera de cómo se comunican interior y exteriormente distingue y le da una personalidad diferente a la organización.

Gestión del Significado

El proceso de comunicación tiene la función de generar y sostener el valor del ofrecimiento en los públicos: transformar datos aislados en un concepto que permita crear confianza en las relaciones con los diferentes públicos de la organización.

Manucci (2004) es uno de los autores que mayormente ha profundizado en el tema, en consecuencia este aparte se guía por sus postulados. El autor referido asegura que toda organización, a través de su actividad, está prometiendo algo a alguien, consciente o inconscientemente. En el caso de una empresa, el producto le promete a los clientes la resolución de una tarea; a los inversores les promete rentabilidad; al público interno, crecimiento; al entorno social, desarrollo, y así sucede con diferentes sectores del mercado.

En cuanto a uno de los puntos que ocupa este trabajo, la comunicación en su rol de estrategia, vendría a articular una promesa corporativa para que tenga valor en diferentes sectores del mercado o comunidad, lo cual implica desplegar la estrategia ampliando las categorías diferenciales del ofrecimiento, de tal manera que pueda ser percibido y valorado por diferentes públicos.

En el desarrollo del ofrecimiento interviene la estrategia corporativa (a través del modelo de negocio o del proyecto de la organización) que permite un diseño diferencial de la propuesta, y en la percepción del ofrecimiento está presente la estrategia de comunicación (a través del concepto, los mensajes y los soportes), que permite una percepción diferencial de la propuesta en los diferentes sectores.

En palabras de Magreta (2002), entre el diseño y la percepción surge el valor de una propuesta, el cual emerge del encuentro entre lo que la organización promete y lo que perciben los públicos (*ésta es otra de las fases que las investigadoras también proponen incluir en el modelo de comunicación sistémico, producto de la negociación de significados: el significado emergente,*). Por lo tanto, el valor es dinámico y contingente, no es exclusivo y no se puede atrapar con estrategias de retención.

La estrategia de comunicación no sólo es cuestión de mensajes o creatividad en los soportes o en el discurso; comienza con un ofrecimiento de valor. Si la propuesta no es atractiva para los públicos, la comunicación no puede generar en sí misma ese valor. Pero sin comunicación, el valor de la propuesta no puede ser significado por los públicos y, por tanto, el producto o la propuesta simplemente es un conjunto de datos.

Surge el valor emergente. Para los públicos, el valor es un concepto, no un conjunto de atributos físicos; lo elegido por las personas no tiene relación directa con los atributos del producto, sino con lo que los atributos resuelven en su vida cotidiana. Una buena propuesta de valor es una historia, una trama con sentido para todos los actores involucrados. Lo que la organización define como producto implica una promesa, un conjunto de actores involucrados y una modalidad de participación y relación entre los actores. La comunicación aporta

valor cuando genera nuevos significados al diseño de un producto, ampliando el modelo de negocios o el proyecto estratégico de una organización.

Volviendo con Manucci (2004), el valor emergente es el campo donde la organización debe desarrollar su proceso estratégico de comunicación. La estrategia surge como una interfaz, como un espacio de contacto funcional entre sistemas; implica una visión diferente del proceso de comunicación, el cual ya no está basado en la transmisión y persuasión, sino en la gestión de significados, la sincronía de percepciones y realidades compartidas. Si no hay realidades compartidas entre la organización y sus públicos, no puede haber valor.

El espacio de injerencia de la comunicación es el lugar donde se integran los fragmentos de mensajes percibidos y todos los conceptos toman significación. El valor como percepción emergente es un espacio común de intercambio dinámico y complejo; es un espacio virtual que se construye a partir de la percepción e interacción.

Los factores de competencia en este espacio son creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes. Una organización no compite exclusivamente con otros organismos u organizaciones, ni con otros productos o marcas; compite esencialmente con otros significados, con factores de credibilidad, confianza, interpretación y participación. La organización debe orientar sus procesos productivos para buscar un lugar en esa trama de significaciones.

Todo proceso de comunicación siempre tiene una contrapartida en procesos conductuales. A través de la comunicación, las organizaciones manipulan símbolos y gestionan comportamientos. Lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos manifestados en diferentes conductas. Descuidar tal principio tiene consecuencias en la rentabilidad (pérdida de clientes, proveedores, alianzas), en la imagen (pérdida de credibilidad, percepción de riesgo, actitud negativa) o en la confianza (indiferencia, falta de participación, inestabilidad de opinión).

Para darle un marco estratégico a las decisiones de comunicación y articular la propuesta corporativa en distintos grupos es necesario centrarse en el objeto y los objetivos de las intervenciones más allá de públicos o espacios (externos o internos).

Las comunicaciones permiten intervenir de manera liberada, sistemática y coherente en la identidad institucional; su propósito sería mejorar la realidad interna y externa de las organizaciones a través del desarrollo de estrategias comunicativas integrales que le permitan proyectar identificadores y de esta forma propiciar una imagen coherente (Costa, 2000).

Es decir, las instituciones en su función de generar procesos comunicacionales sistematizados, deben ser creadoras, almacenadoras, transmisoras y transformadoras de los conocimientos, utilizando estrategias que le permitan enfrentar y modificar su dintorno y entorno en caso de ser necesario, ya sea para adaptarse a éstos o, de ser posible, para adaptarlos a su beneficio.

Para lograr los resultados mencionados, la nueva corriente de pensamiento comunicacional propone que diseñar estrategias es diseñar significados, construir nuevas realidades mediadoras entre la realidad de la organización y la de sus públicos, las cuales servirán de atractores para el involucramiento y compromiso. Estas realidades son conceptos que toman en cuenta las expectativas, necesidades internas y las del entorno; se construyen a través de la interacción, los significados emergentes deben conciliar a los diferentes intereses de los actores.

Dicha interacción implica poner en sincronía experiencias, creencias, posturas de quienes intervienen en el proceso, considerándose uno de los más pertinentes el reflejado en el modelo sistémico analizado (ver figura 1). La gestión del significado se basa en la investigación para diseñar programas de intervención profunda a corto, mediano y largo plazo que garanticen el establecimiento de un sistema permanente de comunicación de esos significados emergentes.

Ahora bien, las organizaciones requieren ser vistas como red de Intercambios de esos significados construidos, y los medios de comunicación son los mejores aliados para ello. Todos tienen su importancia y cada uno cuenta con características específicas; es responsabilidad de quien gerencia la comunicación hacer la selección del más idóneo, considerando la intención, el propósito del mensaje, el público objetivo y en especial el grado de compromiso que se quiere conseguir del destinatario.

Reflexiones Finales

La comunicación gestionada bajo el enfoque estratégico en las organizaciones abre canales de comunicación entre plataformas, genera un libre flujo de conversaciones y viabiliza en tantas personas como sea posible poner su sello en la estrategia de la empresa.

Gestionar la comunicación disipa los ruidos y engendra franqueza, colaboración y responsabilidad compartida, confianza. El poder de la conversación para abrir y establecer nuevos espacios, puede ser la habilidad más importante en una organización que tiene como tarea principal la inserción en un mercado altamente globalizado, multicultural y flexible.

El proceso comunicacional debe basarse en la investigación inter e

intraorganización para diseñar programas de intervención profunda a corto, mediano y largo plazo que garanticen el establecimiento de un sistema permanente de comunicación, para así satisfacer las necesidades e intereses de la organización y su personal con sus públicos y el contexto global.

El modelo expuesto en el estudio proceso sistémico comunicacional paradigmático basado en la teoría de Senge, se plantea que para establecer una comunicación, es necesario cumplir con seis elementos o etapas del proceso a saber: el contexto, atender la historia personal del emisor-receptor, poseer competencias comunicacionales, visualizar el universo de significados, el sujeto objeto de la comunicación y, por último, la negociación de significados.

Es necesario considerar que todo proceso de comunicación siempre tiene una contrapartida en procesos conductuales. A través de la comunicación, las organizaciones manipulan símbolos y gestionan comportamientos. Lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos manifestados en diferentes conductas.

La nueva corriente de pensamiento comunicacional propone que diseñar estrategias es diseñar significados, construir nuevas realidades mediadoras entre la realidad de la organización y la de sus públicos, las cuales servirán de atractores para el involucramiento y compromiso. Estas realidades son conceptos que toman en cuenta las expectativas, necesidades internas y las del entorno.

Bibliografía

ANDRADE, Horacio. *El proceso de cambio cultural en la organización*. Management Today en Español. Marzo de 1992.

AUSTIN, J.L. (1982). *Cómo Hacer Cosas con Palabras*. Ed. Paidós, Barcelona.

CAPRA, F. 1998. *La Trama de la Vida*. Ed. Aagrama

COSTA, Joan y otros: *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.com Barcelona, 2001. pg. 51

CARIDAD, M y PELEKAIS, C. 2005. *Perfil Unitriádico de Empresas Responsables*. Ediciones Astro Data. S.A.

COLLE Raymond De Scheemaeker. (2002). *Teoría Cognitiva Sistémica de la Comunicación*", Ed. San Pablo, Santiago.

DUNHAM, R. 1997. *Self-Generated Competitive Innovation with the Lenguaje-Action Approach*. CQM. Journal.

ECHEVERRIA, Rafael. (2000). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Editorial Granica. Buenos Aires.

FISHER, Glen. *Mindsets*. Intercultural Press, Inc. Yarmouth, ME. 1988. Pag. 46.

FLORES, F y VARELA, F. 1994. *Educación y Transformación*. Documento electrónico. Disponible: www.elclub.net

HABERMAS, Jurgen. *Teoría de la Acción Comunicativa*, dos tomos, Taurus, Madrid, 1987.

HOFSTEDE, Geert. 1984. *Culture's Consequences*. Sage Publications. Newbury Park, Cal.. Pag. 21.

JENNINGS, Marie y DAVID Churchil *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*. Pautas para la acción. Legis Editores, S.A, 1999, pg. 22

LUHMANN, Niklas; DE GIORGI, Raffaele. 1998. *Teoría de la sociedad*, 2ª. Ed. México: Universidad Iberoamericana/Triana Editores.

MANUCCI, Marcelo, *Comunicación corporativa estratégica*, Editorial SAF Grupo, Colombia, 2004

MAGRETA, Joan, *Why business models matter*, Harvard Business Review, mayo, 2002.

PACANOWSKY y O' DONNELL-TRUJILLO (1989). *Communication and Organizational Cultures*. Western Journal of Speech Communication.

SOLOMON, R y FLORES, F. 2001. *Building Trust: in business, politics, relationships and life*. Oxford.

STURGES, David. *Communication through crisis: a strategy for organizational survival*!. *Management Communication Quarterly*. Vol. 7, número 3. Febrero de 1994. Página 298. Sage Periodical Press. Thousand Oaks, Cal.

SINGER, Milton. Cultura: concepto. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (Tomo 3). Ediciones Aguilar, S.A. Madrid. 1979. Pag. 308.

WEST Richard y TURNER Lynnn. (2005). *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. Ed. McGrawHill. Madrid.

