



**DE LA COMPLEJIDAD A LA DIVERSIDAD: GERENCIANDO LA
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**THE COMPLEXITY OF DIVERSITY: MANAGEMENT COMMUNICATION IN
ORGANIZATIONS**

Recepción: 17/09/2009 **Revisión:** 22/11/2009 **Aceptación:** 08/02/2010



Migdalia Caridad. ([Ver resumen curricular](#))

Coordinadora del Postdoctorado Gerencia Pública y Gobierno.
Universidad Rafael Beloso Chacín URBE. Maracaibo. Estado Zulia.
Venezuela. América del Sur

Correo electrónico: migdaliacdec@cantv.net



María Isabel Castellano. ([Ver resumen curricular](#))

Gerente de Recursos Humanos del Instituto Autónomo Polimaracaibo
del Estado Zulia. Venezuela. América del Sur.

Correo electrónico: isaccar2@hotmail.com

RESUMEN

El artículo tiene como propósito analizar la gestión gerencial comunicacional en el contexto de la complejidad y la diversidad. En este sentido, se hizo una revisión documental, bajo un enfoque analítico cualitativo, mediante el cual se refleja la evolución de la administración y el manejo de los procesos de interacción entre la dirección y el personal de las organizaciones, desde comienzos del siglo XX hasta llegar al siglo XXI. Igualmente se evidencia, la necesidad de gestionar la comunicación, no sólo como herramienta sino también como una estrategia gerencial; intervenir la cultura organizacional determinando los valores que fortalezcan los procesos interactivos entre los públicos de interés de las organizaciones para la socialización y consenso de significados; y desarrollar competencias comunicativas requeridas en contextos organizacionales flexibles, de cambios y sujetos a la incertidumbre bajo el enfoque de la socioformación.

Palabras clave: comunicación, diversidad, complejidad, competencias, socioformación.



ABSTRACT

FROM COMPLEXITY TO DIVERSITY: MANAGING THE COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION

The article aims to analyze the management of communication management in the context of the complexity and diversity. In this sense was a document review, under a qualitative analytical approach, which reflects the evolution of the administration and management of processes of interaction between management and staff of organizations, from the early twentieth century until twentifirst century. Also shows the need to manage the communication, not only as a tool but also as a management strategy, organizational culture involved identifying the values that enhance the interactive processes between public interest organizations to socialization and consensus of meanings; and develop communication skills required in organizational contexts flexible, subject to change and uncertainty in the approach to partner training.

Keywords: communication, diversity, complexity, skills, partner training.

RIASSUNTO

DALLA COMPLESSITÀ ALLA DIVERSITÀ: GESTIONANDO LA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

Questo articolo ha come scopo analizzare la gestione comunicazionale nel contesto della complessità e la diversità. In questo senso, si è fatta una revisione documentale seguendo un approccio analitico qualitativo, secondo il quale si riflette l'evoluzione dell'amministrazione e la gestione dei processi d'interazione tra la direzione ed il personale delle organizzazioni, dagli inizi del XXmo secolo fino al XXImo secolo. Inoltre, viene evidenziata la necessità di gestire la comunicazione, non solo come strumento ma come una strategia manageriale; intervenire la cultura organizzazionale determinando i valori che rinforzano i processi interattivi tra il pubblico d'interesse delle organizzazioni per la socializzazione e consenso di significati e sviluppare delle competenze comunicative necessarie nei contesti organizzazionali flessibili, di cambio e soggetti all'incertezza secondo l'approccio della socioformazione.

Parole chiavi: comunicazione, diversità, complessità, competenze, socioformazione.

1. Introducción

En el siglo XXI, los cambios apuntan a un modelo de organización que se nutre de la inteligente y comprometida contribución de sus personas, del trabajo en equipo. Igualmente, se orienta a una democratización integradora, donde la comunicación tiene su rol de consensuar: *Ser Interdependientes* es la consigna. No debe haber lucha de poderes internos de la organización, sino interdependencia entre todas las áreas funcionales, con una visión compartida que se extienda de



manera total manteniendo la libertad de acción y decisión de las partes, pero sin perder la visión del todo. Se está experimentando un creciente peso específico de las personas en las organizaciones.

Paralelamente se potencian todos aquellos elementos asociados a una gestión estimuladora del trabajo colaborativo, cooperativo, de la argumentación, la autorregulación, la autonomía; de la incorporación del medio, del entorno, como fuente de datos y contexto de acción. Componentes todos ellos constructores de responsabilidad, democracia participativa, que requieren del buen manejo y concepción de la comunicación.

El presente estudio, producto de una revisión de teorías, tiene como centro una propuesta; ésta es un constructo para gestionar la comunicación en organizaciones complejas, donde sus actores practiquen una cultura signada por la interacción, por reglas hermenéuticas, dialogadas, dirigidas a reducir la incertidumbre...con determinados valores y una forma de relacionarse donde las competencias comunicativas juegan un papel activo, altamente relevante para dar sentido a la realidad. Ello implica gerenciar estratégicamente la comunicación, lo que lleva al control, a la organización anticipada de su poder, como también a la gestión del futuro. No se debe ignorar que en el presente siglo se oye cada vez con más fuerza la necesidad del desarrollo de una cultura de la oralidad, del diálogo y para el diálogo, y de una cultura que permita la armonía entre el pensar-sentir-actuar.

2. Complejidad y Diversidad en el Contexto de las Organizaciones

De acuerdo a investigaciones realizadas por Bonil, Sanmartí, Tomás y Pujol (2004), el concepto de complejidad está siendo abordado desde diferentes perspectivas, tales como la ciencia de la complejidad que estudia los hechos de la realidad extendiéndola a las ciencias experimentales y sociales; la teoría de los sistemas complejos, cuya contribución es un modelo explicativo de los fenómenos del mundo con capacidad predictiva que reúne aportaciones de distintas ramas del conocimiento científico; y el paradigma de la complejidad que es una opción ideológica, el cual asume los resultados de la ciencia para crear un modelo de pensamiento como de acción ciudadana.

En cuanto el paradigma, desde el punto de vista del pensamiento situado en el ámbito organizacional, hace propio el concepto de sistemas abiertos complejos. Aquí se incorpora la necesidad de una interacción continuada entre las distintas formas de conocer la realidad dada la existencia de incertidumbres en cada una de las situaciones que se presentan, y para su análisis se mantiene la importancia del diálogo entre una visión específica, global que incorpora el azar, la duda. De allí que el conocimiento y la información sean factores atenuantes de la incertidumbre.

Igualmente, desde la perspectiva de la acción, el paradigma de la complejidad apuesta por un modelo de vida que entiende la libertad como responsabilidad, la convivencia orientada hacia la participación, la tolerancia de ideas diferentes, el consenso en vez de la imposición. De esta forma dibuja un marco integrador como



respeto a la diversidad. Ésta última es un principio de vida, de relación, de valor y convivencia. Asumir el principio de la diversidad humana es valorar y aceptar al otro, su libertad e independencia, la alteridad, en tanto a ser personas con iguales derechos y posibilidades.

Más aún, la diversidad está asociada al concepto de justicia; parte del profundo convencimiento de que no existe una mayor injusticia que tratar como igual lo que es diverso. Concibe que cada individuo comparte el mundo con los demás, y ello está intrínsecamente unido a la aceptación de la alteridad y la pluralidad. Principio que se extiende a las organizaciones, pues como plantean Davis y Newstrom (2003), las personas componen el sistema social interno de una compañía, quienes reclaman ser consideradas individualmente como seres vivos, pensantes y con sentimientos.

Entonces, es de acentuar que las organizaciones humanas actuales ya no son iguales a las de hace unas décadas atrás. En particular, la fuerza laboral es, de hecho, muy diversa; significa que los empleados llevan a las empresas una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y expectativas. Para comprender esta transición, es importante realizar un breve análisis retrospectivo de la evolución de la gerencia en las organizaciones.

La gestión empresarial ha sufrido transformaciones ciertamente de manera reveladora en las últimas décadas, y mucho más si la mirada se remonta hacia el comienzo del siglo XX, donde no se dejaba espacio a la iniciativa e imaginación de los trabajadores, porque era la actuación de los operarios y el tiempo dedicado a cada tarea el objeto de estudio por parte de importantes analistas de la producción como Frederick Winlow Taylor (1856-1915), se marginó el diálogo, lo útil que resulta la interacción para la motivación y la productividad. La comunicación se redujo a datos ascendentes y persuasión descendente, propios de los estímulos unidireccionales, útiles para la revolución mental de la administración científica.

Luego se suma el interés por el estudio de los procesos administrativos de Henry Fayol (1916), donde la norma, los principios administrativos, la estructura, conformaban la base de la gestión. Fue quien entró de modo inicial y más directo que otros teóricos en la demostración de cómo los principios de la administración, de la gerencia, eran codificados y comunicados, a través del establecimiento de sistemas de entrega de órdenes de trabajo en una unidad seriada, dando singular importancia a la comunicación cara a cara, evitando las formas de comunicación de *bypass* en la comunicación horizontal y transversal. Había poca interacción entre los directivos y el resto del personal; la comunicación era utilizada como una herramienta, en una sola dirección, se impartían instrucciones del supervisor al supervisado; como consecuencia se generaba poca o nula participación de los trabajadores.

Posteriormente, se promueve la organización burocrática de Weber (1864 – 1920) en Reyes (1992). Las relaciones empresariales se caracterizan por ser formalmente racionales, gracias a su precisión, su estabilidad; se exige disciplina; la



confianza se le otorga a quienes están al frente de la organización, en una relación de fidelidad con ésta. Hay dominación por el saber, un saber fijo, calculable, que corresponde a los expertos; la relación es dominada por la razón técnica y la comunicación hacia y entre algunos segmentos del personal se centra en la traducción de las reglas, regulaciones explícitas en forma escrita como directivas de comunicación de la estructura de la autoridad, la comunicación era posible sólo si existían las líneas formales que se lo permitieran, desconociendo la estructura de comunicación informal que sostiene a las organizaciones. El fenómeno idealizado de burocracia por Weber provoca una estructura fundada en un sistema estático y supracontrolado de comunicación.

No pasó mucho tiempo sin que surgieran nuevas posiciones, específicamente en los años 30 y tras el famoso experimento de Hawthorne, en Rachman (1997). El investigador Mayo (1880 – 1949) y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes relacionadas con factores sociales, entre éstos la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo o "sentido de pertenencia", afectaba los aumentos de productividad. Además, la comprensión de los supervisores, la interacción con el grupo reforzó su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial mediados por una comunicación interactiva y efectiva.

Otros autores que favorecen las interrelaciones efectivas entre directivos-gerentes y el personal de las organizaciones son Mary Parker Folleto (1868 – 1933) y Chester Barnard (1886 – 1961), ambas fundamentaciones en Rachman (1997), quienes también apuestan al lado humano de la gestión. Introdujeron elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fueron iniciadores de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración.

Sin embargo, a pesar de los mencionados aportes, aún en las organizaciones del siglo XXI hay necesidad del feedback circular o multifuente con el interés de dinamizar la participación del trabajador, pues el espíritu de equipo se acentúa, la competitividad reclama la innovación y diversidad de pensamiento. Etkin (2003) al referirse a este contexto cambiante, señala que la dirección de organización, en forma general, debe estar preparada para enfrentar la complejidad interna y externa; requiere de una correcta comprensión de las características que la distinguen, entre las cuales destaca:

- La diversidad de intereses y fines que actúan sobre la misma organización, presionando en diferentes sentidos.
- La tendencia a la conformación de microculturas en distintas áreas de la estructura, con sus propias creencias e imágenes de la realidad.



- La amenaza de los competidores que se mueven en los mercados abiertos utilizando planteos agresivos hacia la organización.
- El constante acortamiento en los plazos de renovación de tecnología y en los ciclos de vida de los productos.
- La creciente información disponible en las redes informáticas y la conexión entre memorias, de modo que una perturbación en un proceso productivo no se agota en su origen, sino que dispara una cadena de consecuencias no pensadas.

En fin, para superar los problemas de la complejidad se necesita, considerando el tema que ocupa a este estudio, desarrollar nuevos diálogos que tengan como escenario un ambiente democrático, donde se perciba la transparencia para reducir la ambigüedad de los mensajes de la dirección, eliminar la contradicción de significados. Hace falta mantener una comunicación sobre la justicia en las pautas de interacción que conllevan al conocimiento de la información y la toma de decisiones.

3. Gerenciar la Comunicación bajo una Perspectiva Compleja.

Se ha hablado de la necesidad de una nueva teoría general de la estrategia fundamentada en la comunicación, siendo su principal mentor Pérez (2009), quien a su vez hace mención de otros expertos que están en su misma línea: Sandra Masóni [...] la comunicación es un espacio estratégico en el espacio sociocultural; Jesús Martín Barbero [...] se sugiere la posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad; Marcelo Manucci [...] diseñar estrategias es diseñar significados. Indudablemente se están refiriendo a la comunicación humana, y para que este proceso se dé efectivamente, su planificación debe hacerse aceptando la complejidad de las interacciones personales, percibiéndolas como diversas, distintas de otras semejantes y de su entorno.

Vale la pena profundizar en esta idea que revela el nuevo rol que se le exige a la comunicación, la cual concibe nuevos campos para su estudio. Bajo esta misma óptica, sería interesante generar teoría para la propia gestión de la comunicación observándose así misma desde una función estratégica. Con base a esto último, y como sugerencias para la práctica, se propone la siguiente estructura de dimensiones a considerar en la gestión estratégica de la comunicación (Fig.1). Se debe puntualizar que es solo una iniciación, asumiendo la invitación que Pérez (2008) formula a los profesionales de la comunicación de revisar sus armarios teóricos a fin de no llegar a la obsolescencia de los conocimientos. El resultado es el fruto de investigación sobre teorías, incluyendo los postulados de este autor, y concebida bajo la perspectiva de que la realidad no es un simple producto de compartimientos estancos o sistemas, sino que es la construcción que de ella se hace en el día a día en forma dinámica, fundamentada en la interacción de los individuos que la componen, capaces de crear nuevas formas de ver la realidad, nuevas formas de pensarla y de comportarse frente a ésta.

Fig. 1. Comunicación bajo una Perspectiva Compleja



Fuente: Caridad y Castellano (2009)

La propuesta se dirige a la gestión de la comunicación en organizaciones complejas, donde sus actores practiquen una cultura signada por la interacción, por reglas hermenéuticas, dialogadas, dirigidas a reducir la incertidumbre; con determinados valores y una forma de relacionarse donde las competencias comunicativas juegan un papel activo y altamente relevante para dar sentido a la realidad. La misma parte de las diferencias y se mueve en un espacio constituido por los interesespacios, por las interdependencias y los intersignificados, diseñados en forma integrada para consensuar los intereses de los públicos de interés ampliados o multistakeholders (se suma la comunidad a los públicos de interés), tal como se detalla a continuación.

3.1. Gestión Estratégica de la Comunicación

Existen todavía organizaciones que fundamentan sus decisiones en el pensamiento tradicional, aún cuando se considera que en el mundo moderno la creatividad y la innovación se han convertido en factores decisivos para la sobrevivencia y el desarrollo organizacional. Se pone de manifiesto la necesidad que tienen las organizaciones de adoptar nuevos paradigmas para enfrentarse exitosamente a los profundos cambios que se están generando en el entorno. Para tal reto, es preciso tener estructuras dinámicas y flexibles que fomenten la participación activa de los empleados.

En este mismo orden de ideas, Etkin (203) plantea que la complejidad también tiene que ver con los diversos motivos que subyacen en el comportamiento de individuos y grupos de interés de la organización. Esta diversidad es una de las posibles fuentes de las crisis en las relaciones que trae ansiedad e insatisfacción en



el trabajo frente a la rigidez de las estructuras. El autor hace referencia a Sctuhz, quien señala que el análisis del problema de relación entre las partes de una estructura social, requiere conocer los motivos tanto “por qué” (los significados y las razones) como también los motivos “para qué” (la intencionalidad): Deben considerarse ambos elementos, porque el pensamiento único (en el ogro de la eficacia) hace perder la potencia creativa de las capacidades humanas, despoderiza la comunicación para fomentar participación y consenso dialogado, lo cual debe gestionarse estratégicamente.

El término estrategia surge cuando dos o más actores, fuerzas o sistemas batallan por alcanzar objetivos similares. Es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para obtener una posición de ventaja sobre el contrario, y la comunicación es la interacción simbólica de dos participantes o más que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro.

Las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno, siendo la calidad de esa interacción simbólica un bien intangible. Sin embargo, para que la calidad del acto comunicativo sea óptimo, la organización no puede dejar al azar o a la espontaneidad cotidiana los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia que guíe hacia los objetivos de la institución.

La gestión estratégica de la comunicación utiliza para el logro de sus objetivos el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. De acuerdo con Pérez (2001) tomado como referencia macro, esta estrategia cumpliría con tres funciones principales:

- Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos: Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar
- Define una línea directriz de la comunicación, es decir. precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, el público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias
- Finalmente, da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización. La gestión estratégica de la comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización. Viabiliza una misma lectura de los problemas y oportunidades, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.



3.2. Cultura Comunicacional

Cuando se hace mención a la cultura en sentido amplio, se involucran costumbres, valores, creencias, organización, lengua, formas de vida de un pueblo, de una organización, grupo humano o persona. Se piensa en algo vivo, dinámico, variante y adaptativo, en un modo de afrontar las relaciones y los problemas cotidianos, por eso la cultura en la cual se está inmerso, conforma al individuo, a la sociedad; condiciona el modo de pensar, sentir y actuar. En resumen, la cultura proporciona esquemas de comportamiento.

Con base a lo anterior, se fundamenta la necesidad organizacional de construirse elementos culturales que favorezcan la comunicación de sus miembros, que los haga sentir formar parte, desarrollar un sentido de pertenencia, que sus aportes son importantes para la armonía y eficiencia en el funcionamiento colectivo, partiendo de los valores de colaboración y participación. Todo...en función de la búsqueda de la convivencia organizacional y la competitividad, pues la organización se encuentra en permanente interacción con el entorno que la delimita y del cual recibe una influencia decisiva para su mantenimiento y preservación como organismo.

En la medida que su personal se fortalece en esa interacción y demuestra su efectividad, comienza a influir también la organización sobre el entorno, aspirando a un intercambio de mutuas ventajas. Pero el equilibrio constantemente experimenta rupturas y es restablecido, en el mejor de los casos, en aquellas organizaciones que han logrado la adaptación o cambio a través de sus mecanismos culturales. Uno de estos mecanismos es la comunicación que permite apropiarse de la información de la realidad, compartirla y distribuirla entre su colectivo.

Para Trelles (2001), en este movimiento de apropiación a través de la comunicación, la cultura de la organización se forma, desarrolla, generaliza y fortalece. Ahora bien, la cultura a su vez debe implementar valores y principios que ayuden al posicionamiento de la comunicación manejada estratégicamente para ayudar a construir una cultura diferenciadora. No es posible separar cultura y comunicación: la primera se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. Mediante la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la cultura caracteriza la comunicación; el modo particular que circulan los mensajes y su contenido es propio de cada organización.

Así se tiene que los diferentes enfoques en comunicación pueden servir como un elemento de orientación general sobre las culturas en las organizaciones. Por ejemplo, en el enfoque mecánico de comunicación (referido en el primer aparte de este estudio), la organización niega las relaciones entre los colectivos que la integran con el entorno; la cultura de la organización no es favorecida con la confrontación y el intercambio. La posición actual es contraria, tal como lo refleja Hennessey (2007), las organizaciones deben permitir la creación de espacios y momentos de diálogo, discusión e iniciativas para:



- Generar participación efectiva del individuo en los procesos de socialización de la información
- Generar y mantener canales y formas de comunicación oportunas, ágiles y flexibles con los públicos claves internos y externos.
- Consolidar una cultura de comunicaciones, en donde sea compartido el valor de comunicar y se generen valores de colaboración.

Es importante detenerse en esta última sugerencia del autor, porque si bien ninguna comunicación es inocua, ésta debe diseñarse para enfrentarse con situaciones en donde las metas y estrategias de los otros deben armonizarse con las metas y estrategias de la organización que se representa. Pérez (2008) plantea, quien funge de comunicador no sólo ha de ser capaz de deducir la estrategia de los demás, sino que también tiene que encontrar una forma lúcida y sistemática para alcanzar un compromiso en el que las demandas de todos sean tenidas en cuenta. A las organizaciones se les plantea el reto de diseñar valores: participación, colaboración, cooperación, comunicación dialógica, diversidad, pluralidad y transparencia, que ayuden a sus miembros a alcanzar sus metas en colectivo.

3.3. Comunicación Integrada

La nueva tendencia de la gestión gerencial en el área de comunicaciones es la integración de todos sus recursos, la planificación adecuada de todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo, ello significaría reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. Capriotti (1999) indica que debido a la existencia de especialistas en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, entre otros, cada uno con su manual de normas y procedimientos, hace que en algunas organizaciones no se gestione la comunicación en forma coordinada; ocurre entonces que el proceso se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas. En estos casos, continúa el autor, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, generando problemas de coherencia en el mensaje.

En este mismo orden de ideas, según Mattelart (2000), en la situación descrita se dificulta la práctica de la comunicación como un sistema holístico, es decir totalizadora, en donde alterar un elemento supone afectar al resto. La fragmentación es un obstáculo para que las empresas controlen y gestionen su comunicación con un enfoque estratégico, y con la eficiencia y coherencia con las que controlan y gestionan sus otros recursos estratégicos.

En definitiva, para lograr una coherencia en las diferentes formas de comunicación, la gestión de ésta debe estar alineada a la estrategia macro de la organización, la cual constituye la expresión más clara de creación de valor por parte de la empresa y por lo tanto es necesario dar a conocer a todos los públicos de interés su objetivo. Para que la organización pueda conseguir resultados marcados por los objetivos y metas de la Estrategia Corporativa, esta urgida de



mensajes emergentes diseñados a partir de la interacción humana, donde se tomen en cuenta los intereses y expectativas de los actores que intervienen en el proceso interactivo.

Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que se quiere contactar y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje y las acciones pertinentes involucradas con las formas de comunicación, así se obtiene una mayor coherencia y un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

Para la clasificación de la comunicación corporativa se tienen varios enfoques. Como ejemplos, Van Riel (2003) y Capriotti (2009), con la salvedad de que cada organización considerando lo indicado en el párrafo anterior adoptaría el enfoque que responda a sus características particulares.

Van Riel (2003) propone una clasificación atendiendo las formas de comunicación. En consecuencia se tiene: la Comunicación de Dirección relacionada con las funciones de los directores, cuyos resultados positivos sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige, entonces, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables, siendo esencial la comunicación no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación. La Comunicación de marketing, que contiene principalmente aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios. Y la Comunicación Organizativa, usada como término general, incluyendo a las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

El enfoque de Capriotti (2009), resulta ser interesante pues se basa no sólo en las formas de comunicación propiamente dichas planteadas por Van Riel, sino que coloca el acento en la conducta corporativa. Para el autor en el diagnóstico de la estrategia comunicacional se deben ampliar las variables de estudio, de allí su propuesta en cuanto al análisis de las formas de expresión de la conducta corporativa, las cuales fundamentalmente serían dos: con el interno y con el entorno.

1. *Comportamiento Interno:* La Conducta Interna es la manera en que la empresa, como entidad, se comporta con respecto a sus miembros; pautas de comportamiento o actuación cotidiana y diaria que tiene lugar “de puertas adentro” la organización: por medio de la conducta de sus altos directivos, de las estructuras organizativas establecidas en la empresa, e incluso a través de sus principios filosóficos y de las pautas culturales impulsadas.

2. *Comportamiento con el entorno:* En esta dimensión presenta una división para destacar el comportamiento Institucional y el comportamiento Comercial. La Conducta Externa Institucional son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel socio-cultural, político o económico, que realiza la compañía



como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta en cuanto sujeto social (como “persona”) no ya dentro del ámbito mercantil (venta o intercambio de bienes y servicios) sino dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla. Es una relación Institución-Público, de carácter directo o indirecto (ya que puede haber un contacto directo, pero también puede existir un contacto no personalizado), pero que representa una pauta clara del comportamiento de la organización.

En cuanto a la Conducta Externa Comercial, el autor (Capriotti, 2009), se refiere a las acciones que la organización realiza en cuanto sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los clientes. Es decir, que la comunicación a nivel comercial no quedaría restringida solamente a las actividades propiamente de comunicación que la empresa desarrolla, sino que también se debe tener en cuenta que toda la actividad de marketing es una acción de comunicación (visión amplia de la comunicación: “Marketing Communication”), es decir, el marketing como proceso de comunicación con el mercado, “escuchando” a los consumidores a través de las investigaciones de mercado que se realizan, y “comunicando” a los consumidores a través de sus diferentes políticas de marketing (producto, precio, distribución y promoción).

3.4. Competencias Comunicativas bajo el enfoque de Socioformación

Se profundiza la creencia de que la responsabilidad comunicativa del gerente hoy más que nunca es decisiva para lograr la participación del trabajador. La perspectiva de la gestión del gerente se enrumba hacia el fin de la uniformidad y estandarización que caracterizaba a la relación laboral de la era industrial, pues se ha vuelto diversa y flexible, lo que trae consigo el reto de perfeccionar las competencias comunicativas; se ha de hacer colectivo el conocimiento y la explicación de los cambios de modo que sean asumidos y compartidos.

Algunos conceptos sobre competencia, iniciando con Gómez (1997: 52) [...] las competencias incluyen una intención (interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer algo original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad, en la productividad, ventas e innovación en servicios y productos).

Por su parte Bogoya (2000:11), señala [...] son una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes.

Una definición más reciente, la de Vasco (2003:37) [...] es una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se hicieron o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron.



Todas estas definiciones tienen en común el considerar a las competencias como un saber para asumir, para un hacer en situaciones cambiantes, nuevas, flexibles, lo que sería un saber ser, saber hacer y saber estar razonado frente a situaciones complejas. De allí que se proponga el desarrollo de competencias bajo el enfoque de la socioformación en el área de la comunicación, podría definirse “*socioformación comunicativa*”, a fin de potenciar habilidades que garanticen actos del habla y procesos comunicacionales de calidad, utilizando el lenguaje como vehículo para configurar el universo simbólico y cultural de cada persona, en interacción con las otras y el mundo en contextos sujetos al cambio.

La socioformación es un concepto que da cuenta de la integración de las dinámicas sociales y contextuales que operan sobre el sujeto con las dinámicas personales; por ello la formación es la resultante de la articulación de procesos sociohistóricos y procesos individuales (Lizarraga en Tobón 2005) y esta articulación se da en un entretejido continuo de relaciones a través del lenguaje y la comunicación. Continúa Tobón diciendo que la socioformación implica que la sociedad (*en este caso la sociedad que representa una organización*), en su conjunto, posibilita espacios, recursos, estrategias, apoyos, finalidades, normas demandas, expectativas y valores para mediar el aprendizaje de sus miembros, con el fin de mantenerse y reconstruirse continuamente afrontando los cambios, dentro del marco de unos determinados contextos.

Entre las competencias comunicativas se asumen las planteadas por Hennessey (2007), quien considera específicamente seis: como charlista, para la socialización y la creación del equipo humano inteligente; divulgativa, para la producción y captura de información; dialógica, para la creación de un escenario compartido de significación; discusional, que permite el análisis colectivo y la definición de líneas de acción-meta; la mediática, favorece la apropiación, creación, producción y uso inteligente de los medios de información y comunicación; la metacomunicación, como reflexión, evaluación, aprendizaje, construcción y mejora de las competencias comunicativas de los individuos y del equipo. El autor posteriormente detalla las características de cada uno de estas competencias que a continuación se resumen, luego de que las investigadoras las pasaran por el tamiz del propósito de este estudio, que incluso el proceso las lleva a proponer dos competencias más: la relacional y la competencia informacional.

Charlista: en el ámbito de la interacción comunicativa, sabe desarrollar el proceso humano de apertura hacia el otro que permite el intercambio de experiencias, ideas, sentimientos; corrobora el sentido de pertenencia, creando espacios mentales y afectivos, y originando los vínculos humanos en lo colectivo. No se tiene intencionalidad diferente a alimentar la relación y el concepto del ser compartido; acepta y exige la aleatoriedad; el ir y venir de los temas, de los contenidos; admite la creatividad, el humor, la diversión. Igualmente, mantiene relaciones humanas, intercambia experiencias de vida, enriquece los horizontes del ser.

Divulgativa: Domina la capacidad de planear y administrar los flujos de información para un sistema formal; aporta hacia la madurez individual y colectiva para un proceso



doble de transmisión-recepción y envío-captura de información. Contribuye eficazmente a crear la red informacional pública, basada en la comprensión del proyecto empresarial y su estructura organizacional, la fuerza y el impacto de la integración equipo-organización, y especialmente un sistema formal que lo promueva y facilite, asumiendo como público lo que es propiedad del colectivo y que éste requiere para sus logros.

Dialógica: está en capacidad de trascender la comprensión de un solo individuo, genera la exploración de asuntos complejos y dificultosos en la cual aflora la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas. Amplía los espacios creencias y actitudes, de modelos cognitivos, por procurar “actividad dinámica de co-significación. Con esta competencia no se pretende romper los paradigmas de cada individuo, sino generar un proceso sintagmático: la suma sinérgica de los paradigmas, un escenario de múltiple significación compartida.

Mientras como charlista se genera interacción comunicativa mediadora entre las significaciones de vida, lo dialógico media entre los mundos de los individuos y sus propósitos. Se inicia cuando frente a un propósito o necesidad, en el equipo aparecen la incertidumbre y la duda, o cuando parecen chocar las percepciones. Busca la comprensión del fenómeno o del problema, desde la visión del otro; cuando se necesita abrir puentes entre las realidades de cada uno, o explorar caminos poco usuales, de temor o pocas certezas.

Discusional: Es la contrapartida del diálogo; se presentan y defienden distintos puntos de vista; se usa para llegar a acuerdos y tomar decisiones. Las discusiones productivas convergen en una conclusión o curso de acción; las acciones a menudo constituyen el foco de la discusión. Permite definir líneas de acción y metas compartidas, partir de un proceso de honesta y real participación de cada uno en la reflexión y la decisión. Se discute con el claro propósito de escoger un camino que cada integrante acepte respaldar y recorrer.

Mediática: Es la capacidad de apropiarse, producir y usar para sí, el equipo y la organización, los medios y canales de información y comunicación. Considerando los vertiginosos avances tecnológicos, la competencia mediática debe asumirse no solo como la capacidad de usar un aparato, sino como la capacidad de aprender y desaprender el uso y producción de los medios y canales basados en la tecnología.

Metacomunicación: El autor (Hennessey, 2007), la define de dos maneras: una, asumida desde la metacognición o la capacidad del individuo de reflexionar sobre su propio proceso cognitivo, o sea, poder autoevaluar su manera de aprender para mejorarla; y la segunda, el intercambio de retroalimentación sobre el proceso mismo de comunicación que se lleva a cabo, la cual es asumida por uno o ambos interlocutores. La metacomunicación permite la reflexión y evaluación de las interacciones comunicativas, de su proceso y de sus efectos, tanto en los individuos como en las relaciones; permite el aprendizaje y el mejoramiento de las mismas; y una evolución de las competencias.



Relacional: Es la capacidad para mantener un diálogo estable y permanente con los multistakeholders (grupos de interés extendidos), lo que implica una manifestación expresa de los compromisos de la organización con sus públicos y algún sistema de verificación de su cumplimiento. La revalorización de la relación con los públicos objetivos ha generado acercamientos a la realidad inmediata de éstos, los cuales apoyados de información obtenida de bases de datos permitirán conocer y anticipar las necesidades y expectativas para establecer una mejor interacción; una comunicación inteligente.

Informacional: Proporciona las habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar de forma efectiva con la información; dichas habilidades permiten relacionar e interpretar el dato para obtener información que genere en conocimiento.

De acuerdo con estos planteamientos, las competencias comunicativas facilitan al colectivo de las organizaciones apropiarse de sus interacciones comunicativas, de sus procesos, momentos y sus medios comunicacionales; con ellas generan sus planes y acciones de mejoramiento comunicativo para llegar a la comunicación inteligente, la cual fortalece la triada inteligencia-actitud-competencia que fluye entre lo individual y colectivo. Desde esta experiencia, se crea una red de interrelaciones y de interacciones; se pasa de la interdependencia a la integración sistémica y holística; genera organizaciones inteligentes fundamentadaS en empleados del conocimiento; se multiplica el poder de la acción y especialmente de la decisión.

A modo de Conclusión

- Las organizaciones tienen planteado el reto de posicionar, como parte de su cultura, valores que le faciliten la interacción de su colectivo con la empresa y de esta con el entorno, y en consecuencia su sostenibilidad en una sociedad cambiante. Será importante auditar a la organización para identificar los valores presentes que favorezcan los procesos de interacción y los que requieren ser posicionados; generar actividades para involucrar a los distintos miembros en la filosofía de lo dialógico, lo conversacional; crear la oportunidad de encuentros, de creación colectiva como una instancia mas de aprendizaje.

- Las acciones comunicacionales para lograr resultados efectivos tendrían que ser planificadas, pensadas y administradas estratégicamente en función de las demandas sociales y de los stakeholders, públicos estratégicos del día a día de las organizaciones. La estrategia comunicacional se convertiría en una búsqueda para lograr ventajas sostenibles a largo plazo, solo si responde a sus posibilidades y a las señales del dintorno y entorno, para así presentar los atributos de la organización reconocibles en sus públicos por mayor tiempo.

- La nueva tendencia de la gestión de la comunicación es que sea parte integrante de la gestión estratégica de las organizaciones y actuar en un sentido amplio, donde estén alineadas las acciones de los diferentes sectores o unidades; pues no puede ser algo aislado, fragmentado y periférico. Se apuesta por una Comunicación Integrada. Además, la gestión estratégica de la comunicación es un proceso de permanente



reconstrucción y adaptación que considerará las nuevas variables que incidan en la conducción de la empresa.

- Esta planteado el reto de desarrollar nuevas competencias comunicativas que le que permitan a las organizaciones hacerse de una ventaja de diferenciación, es decir, que respondan a un saber para asumir, para un hacer en situaciones cambiantes, nuevas, flexibles, lo que vendría a ser un saber hacer razonado frente a situaciones complejas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonil, J. & Sanmartí, N. & Tomás, C. & Pujol, RM. (2004). **Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: El paradigma de la complejidad.** Documento en línea. Consultado: 09/04/2009

Bogoya, D (2000). **Una prueba de evaluación de competencias académicas como proyecto.** En D.Bogoya et al. Competencias y proyecto pedagógico. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.

Capriotti, P. (1999). **Comunicación Corporativa: Una Estrategia de Éxito a Corto Plazo.** Revista Reporte C&D_Capacitación y Desarrollo (Argentina). N. 13. Agosto.

Capriotti, P. (2002). **La conducta corporativa como instrumento básico de la formación de la imagen corporativa.** Artículo publicado en Sphera Pública (España), N. 2, 2002, pp. 17-30.

Davis y Newstrom (2003). **Comportamiento Humano en el trabajo.** Undécima Edición. Mc Graw Hill: México.

Etkin. J. (2003). **La gestión de la Complejidad: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.** México.

Fayol, H. (1916). **Principios y Elementos de Administración.** Tomado de Administración Industrial y General, Epigrama, Bogotá, 2003.

Gómez, J. (1997), **Mapa de Competencias: Estrategia en el recurso humano.** Clase Empresarial.

Hennessey, G. (2007). **El Proceso Enseñanza-Aprendizaje de la Comunicación Organizacional, Un Proceso de Formación de Consultores Basado en un Modelo de una Acción-Reflexión Empresa-Aula y el Aprendizaje Autónomo.** Razón y Palabra No 32, Revista Electrónica.. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (Fecha de Consulta 08/02/2008).

Mattelart, A (2000) **La Publicidad.** Paidos, Barcelona

Pérez, A. (2001). **Estrategias de Comunicación.** Ariel Editores, España



- Pérez, A. (2008). **Estrategias de Comunicación**. Ariel Editores, España, Barcelona, 4ª Edición, 2008.
- Reyes, P, (1992). **Administración Moderna**. Editorial Limusa. México.
- Rachman, D. (1997). **Introducción a los Negocios. Enfoque Mexicano**. Octava Edición. MacGraw Hill
- Taylor, W. (1971). **Principios de la Administración Científica**. México. Herrero Hermanos.
- Tobón, S. (2005). **Formación basada en competencias**. Bogotá DC
- Trelles, I. (2001). **Comunicación Organizacional**. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Vasco, E. (2003). **Objetivos específicos, indicadores de logros y competencias**. Educación y Cultura.
- Van Riel, C. (2003). **Tres Formas de Comunicación Corporativa**. Razón y Palabra No 34, Revista Electrónica. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (Fecha de Consulta 08/02/2008).