

la comunicación, resulte difícil pensar en alguna cuestión que no esté inscripta en un marco teórico más general, o que no haya sido discutida previamente entre especialistas.

A pesar de ello, mucho del material que circula en la prensa gráfica y en Internet no soporta la más mínima consideración académica. Y una cosa es tomarlo como puntapié para el análisis y discusión en clase, y otra muy diferente es tomarlo como una supuesta guía teórica de conocimiento. Es inadmisibles tomar como fuente de referencia la propuesta comercial de una agencia o de una empresa, sin hacerla pasar por el análisis crítico que deberíamos hacer si queremos ser respetados como especialistas o referentes de un área de conocimiento. De lo contrario dejaríamos librado a la industria los temas que deberíamos enseñar, en lugar de anteponer la universidad como fuente de evaluación y legitimación la propuesta que viene del mercado.

Una forma de comenzar de construir un lugar de reconocimiento para las disciplinas de la comunicación es precisar su área de influencia desde las palabras. Si como dice Marc Augé, una institución no existe antes de ser representada, la discusión que debemos desarrollar en lo inmediato es si nuestro foco de conocimiento está adecuadamente caracterizado.

Hoy no estamos muy seguros de si existe o no una terminología exclusiva de la comunicación y el diseño. Las ciencias naturales suelen asignar un nombre diferente al cotidiano cuando se refieren a una planta, un animal o una afección médica. En nuestras disciplinas, ocurre más bien lo contrario, dado que una inmensa cantidad de los términos o bien pertenecen al lenguaje cotidiano, o bien, han sido tomados de ese lenguaje y redefinidos. Hay una tercera opción, que es la más preocupante desde el punto de vista científico, y es que gran parte del cuerpo de términos utilizados en la disciplina tienen una definición aún incierta. Muchos profesionales –y no sólo los formados en el ejercicio del oficio–, suelen priorizar el uso popular, comercial o publicitario que se les da a los términos, que al entrar en contradicción con los usos de los textos académicos, generan confusiones. Creo entonces que ha llegado el momento de reflexionar acerca del alcance que le queremos dar a nuestras disciplinas, porque de eso depende el lugar que queremos que la comunicación tenga para la sociedad.

La comunicación como herramienta de gestión (un desafío de posgrado)

Oscar Anzorena

La comunicación ha adquirido creciente protagonismo en el ámbito de la gestión empresarial. En dos aspectos ha cobrado dimensión y trascendencia, dada la profundidad de las transformaciones que conlleva en el ejercicio de las prácticas empresarias, como así también de las teorías y concepciones que las sustentan.

Un cambio de status

El primer aspecto, está vinculado al ámbito de la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa y la incidencia de estos elementos en la gestión estratégica de las empresas.

La Imagen de Empresa se ha convertido en un poderoso e imprescindible capital inmaterial, que aporta valor a los productos y servicios. Un gran paraguas signíco que confiere su sentido simbólico al conjunto de la actividad empresarial y constituye un importante vector de diferenciación y competitividad. Esto ha implicado que la comunicación experimentase un cambio de status: de ser un instrumento táctico ha adquirido una *dimensión estratégica*, con la consecuente rejerarquización en el esquema organizacional para la gestión de las *comunicaciones integradas*.

Este cambio en la concepción y en la gestión comunicacional, es coherente con una visión sistémica de la organización, donde se interpreta que el conjunto de sus actividades y su cultura organizacional son hechos comunicacionales que adquieren una significación en la construcción de la Imagen en la mente de los públicos. Por eso este primer cambio supuso aceptar que la acción es comunicación.

El segundo cambio, motivo de este trabajo, lleva implícito otra transformación paradigmática y es que la comunicación es acción. Y este cambio de mirada, que pasa de la concepción tradicional (inaugurada por Shanon) que concibe a la comunicación como *transmisión de información*, al concepto de la comunicación como *generadora de acción*, tiene un decisivo impacto en el área del management empresarial.

Acerca de la comunicación, el lenguaje y las conversaciones

Coincidente con esta concepción de la comunicación como *transmisión de información*, convivió la visión que consideraba al lenguaje como un instrumento para describir la realidad o el estado de las cosas, es decir, el lenguaje como el portador de la información. Esta concepción supone que la realidad ya está ahí antes que el lenguaje y lo que éste hace es simplemente describirla, «hablar de ella». Por lo tanto, le atribuye al lenguaje un *rol pasivo o descriptivo*, como el encargado de dar cuenta de lo existente.

Esta interpretación del lenguaje y de la comunicación humana comienza a ser cuestionada con el surgimiento de la Filosofía del Lenguaje, que tuvo como sus principales exponentes a J. L. Austin y a John Searle, y más recientemente con pensadores como Humberto Maturana, Fernando Flores y Rafael Echeverría, que realizaron diversos desarrollos teóricos, entre los que se destaca el conocido como Ontología del Lenguaje..

Se empieza a entender que el rol de la comunicación es bastante más profundo e impactante que un medio que nos permite expresar, transmitir o informar lo que percibimos, pensamos o sentimos. Se interpela esa forma de entender el lenguaje desde un rol pasivo o descriptivo y se analiza que cuando hablamos no solamente transmitimos información o describimos cómo observamos las cosas, sino que también actuamos; a partir del hecho de que hablamos, logramos que ciertas cosas pasen. Que la palabra transforma, tiene un poder creativo del cual no nos percatábamos. Y por lo tanto, el lenguaje es acción, es generativo: a través de la comunicación podemos generar nuevas realidades. Y esta nueva comprensión del lenguaje nos muestra que la comunicación debe ser incorporada al dominio de la acción humana, que la comunicación es una forma de actuar y operar sobre la realidad. Una forma de interferir, de intervenir, una forma de transformar el mundo. Porque yo dije algo, ciertas cosas pasaron; porqué callé, pasaron otras.

Partiendo de la concepción de que la comunicación es acción, podemos decir que cuando hablamos ejecutamos un número restringido y específico de acciones. Todos los seres humanos al hablar realizamos estas acciones lingüísticas universales, que las encontramos en todos los idiomas. A estas acciones las llamamos «*actos lingüísticos*». Si alguien dice "esta mercadería me la entregaron ayer", está realizando una *observación* sobre algo que aconteció y en este caso es válido decir que sólo está transmitiendo una información. Si esta persona afirma "el precio es muy caro", ya no está transmitiendo una información, sino que está dando una opinión (*juicio*). Si en cambio dice "a partir de mañana voy a rebajar un 20% la mercadería", está realizando una *declaración* a través de la cual genera una nueva realidad; o si dice "me comprometo a entregarle la mercadería en 20 días", está coordinando una acción con un cliente, a través de una *promesa*. En estos dos últimos casos se ve claramente el carácter generativo del lenguaje y cómo estas acciones que realizamos a través de la comunicación están generando una nueva realidad.

Al abrirnos a esta concepción activa de la comunicación, comenzamos a percibir que la comunicación no sólo es acción, también es interacción. El lenguaje no es una propiedad de los individuos, que pueden hablar así como pueden respirar, el lenguaje se constituye y se desarrolla en relación con los demás. No es propiedad de algunos, el lenguaje es una construcción social. Y emerge porque, además de actuar, necesitamos coordinar acciones. Vemos entonces la importancia que hay entre la comunicación y la coordinación, de manera particular en nuestra capacidad de establecer compromisos.

La dimensión relacional del lenguaje permite ver la comunicación como conversación, como interacción de interlocutores, como la conexión que establecemos entre los seres humanos. Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones comunicacionales. Una conversación es la danza entre el hablar y el escuchar y entre el escuchar y el hablar. Nuestras conversaciones definen lo que nos es posible y lo que no nos es posible, definen nuestras relaciones sociales con los demás, construyen nuestra red de vínculos y por lo tanto comprometen nuestra efectividad.

Esto que es válido a un nivel individual, es también válido en el ámbito de los sistemas sociales humanos como son las empresas. Cuando observamos las organizaciones nos preguntamos qué tipo de sistema social particular son, qué las caracteriza, por qué podemos distinguirlas como una unidad y qué les confiere el carácter de unidad con capacidad de comportamiento autónomo. La respuesta que encontramos es que toda organización puede verse como un sistema conversacional. Si desde la concepción vitalista y sociológica se concibe a la empresa como un *organismo vivo* y desde la concepción sistémica se ve a la empresa como un *sistema en red*, podemos avanzar en esta línea de pensamiento planteando que toda empresa puede interpretarse como una red dinámica de personas que, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos.

Son las conversaciones, como procesos comunicacionales, las que las constituyen como una unidad con capacidad de desenvolvimiento propio. Si uno mira por ejemplo, cómo se gesta una organización, cómo se da a luz una empresa, se da cuenta que para que ella nazca se requiere de un proceso conversacional, que alguien diga «creemos esta empresa para hacer tal y cual cosa», que invite a otros, que inicie un conjunto de conversaciones que terminarán en un punto en el que se dirá: hoy nos constituimos como empresa. La Misión de una empresa es un acto comunicacional.

También nos podemos interrogar acerca de los límites, las fronteras de una empresa: si es una entidad distinguible de su entorno, cuáles son sus bordes, qué la delimita de lo que ella no es. Esos bordes que permiten perfilar una organización, son también conversacionales. No son las murallas de la organización, son bordes que están establecidos en el estatuto o contrato social que la crean y muy particularmente en las políticas de contratación o despido que definen quiénes son miembros de tal empresa y quiénes no lo son. Cuando alguien dentro de ella, con autoridad para hacerlo, dice “te contrato”, esa persona pasa a estar dentro. Cuando alguien de la empresa, con autoridad para ello, dice “te despido”, esa persona pasa a estar afuera. Es la comunicación, es el poder de las conversaciones lo que delimitan los bordes de la organización.

Y si nos preguntamos de qué está hecha la estructura de la empresa, cuál es el carácter de su estructura en la cual se manifiesta una dinámica particular de comportamientos, reconocemos nuevamente que esa estructura surge de compromisos mutuos que se establecen a través de conversaciones y donde el elemento central son promesas que establecemos unos con otros en su interior. Que las características y la efectividad del gerenciamiento de una organización dependen de la gestión de esa red dinámica de conversaciones. El carácter de una organización depende de la manera en que conversa entre sí y de la manera en que conversa con su entorno.

A modo de ejemplo y para verificar la relación de las conversaciones con el nivel de competitividad empresaria, podemos analizar el dominio de la relación de la empresa con sus clientes. Muchas veces se afirma que «hay que escuchar al cliente». Desde la disciplina del marketing se plantea que importantes oportunidades de negocio surgen de escuchar al cliente: cuáles son sus necesidades, sus deseos, su percepción sobre el nivel de calidad de los productos o servicios que consume, etc. Esta reivindicación del poder de la escucha, lleva implícita el reconocimiento del carácter conversacional de la tarea de comercialización y a su vez pone en cuestión la concepción tradicional de la comunicación que relegaba la escucha a un rol pasivo, receptivo, despojándola de su carácter activo de interpretación y asignación de significados.

El carácter comunicacional del trabajo «no manual»

Para analizar alguno de los cambios que se están produciendo en el mundo de las empresas, podemos concentrarnos en el que tiene que ver con el cambio en el carácter del trabajo. La empresa, hoy en día, enfrenta en el mundo una coyuntura muy particular, porque el trabajo que la caracterizaba hasta hace unos años atrás es muy distinto del trabajo que la caracteriza ahora. El trabajo que predominaba en la empresa a lo largo de la revolución industrial, era el trabajo manual. Este era el preponderante, el mayoritario y el que en mayor grado contribuía a la agregación de valor en la empresa. En la sociedad del conocimiento esto ha cambiado sustancialmente. En la empresa de hoy en día, el trabajo mayoritario y preponderante, es el trabajo «no manual». Es el que ha adquirido la mayor ponderación en la capacidad de agregación de valor.

Cuando analizamos qué tipo de tareas realizan cotidianamente los gerentes, directivos y profesionales en las empresas, podemos identificar diversas acciones: asesorar, planificar, coordinar, capacitar, orientar, organizar, evaluar, controlar, negociar, liderar, motivar, entrevistar. Todas estas tareas las realizan fundamentalmente conversando. El conjunto de las acciones del management tiene un importante componente comunicacional.

Pero el trabajo no puede ser visto sólo desde el punto de vista de las tareas que cada individuo lleva a cabo. El trabajo tiene distintas dimensiones y cada una de ellas requiere ser reconocida y evaluada. Una de ellas es la tarea individual. Pero en las organizaciones modernas, la tarea individual no es la unidad de medida, ya que la productividad de una empresa depende no sólo de la efectividad de la tarea individual, sino, fundamentalmente, de la efectividad de los procesos y del alto desempeño de los equipos de trabajo. Y mucha gente que es muy buena para hacer su tarea individual, es ineficiente para coordinarse con otros, comprometiendo así la productividad de la empresa, al comprometer la efectividad de los procesos de trabajo. Por lo tanto, hoy en día un trabajador efectivo, no solamente tiene que serlo en su tarea individual,

que como vimos es fundamentalmente conversacional, sino también en la forma en que coordina sus tareas. Y si nos preguntamos en esta segunda dimensión del trabajo, a la que llamamos actividades de coordinación, cómo se lleva a cabo, observaremos que las actividades de coordinación se llevan a cabo conversando.

Esta segunda dimensión del trabajo, fundamental para la productividad y efectividad de las organizaciones, se lleva a cabo a través de procesos comunicacionales. Y por lo tanto, si en las organizaciones hoy en día la tarea individual es crecientemente conversacional, y también lo son las actividades de coordinación, comenzamos a comprender la dimensión comunicacional de la gestión empresarial.

Esto a su vez nos permite comprender que, en la tarea que cada uno ejecuta, hay dos tipos de competencias en juego que inciden en la efectividad del trabajo: las competencias técnicas que requieren conocimientos específicos y las competencias genéricas que están vinculadas a la tarea individual, pero fundamentalmente a la dimensión de la coordinación. Independientemente de lo que cada uno sepa en su campo de especialidad, es decir sus competencias técnicas, su efectividad y sus posibilidades de desempeño en las tareas que realiza, van a estar condicionadas por sus competencias genéricas, en donde podemos destacar a las competencias comunicacionales. Y en la medida que una persona ascienda en la escala jerárquica de una organización, la naturaleza de sus actividades va a estar cada vez más relacionada a este tipo de competencias.

A modo de cierre de lo expuesto podemos citar al comunicólogo catalán Joan Costa: «La regla de oro se sintetiza en este principio: *La comunicación es acción y la acción es comunicación*. Ambos son inseparables y constituyen un todo inextricable. (...) Ahora es la comunicación la que se impone como el vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones. (...) Esta concepción sociosistémica de la acción-comunicación, que ahora se superpone a la clásica concepción económica-administrativa, constituye una dimensión inédita y particularmente eficaz de lo que llamamos la *nueva cultura unitaria de la gestión*. (...) Esta forma *holista* de entender la praxis empresarial es la que nos ha llevado a concebir y situar la comunicación dentro de las ciencias de la acción, es decir, dando a la comunicación la categoría sustancial de acción, y de ningún modo relegarla, como hace la mentalidad técnica, a ser su complemento o su instrumental. Actitud que ha sorprendido por heterodoxa y que para muchos ha resultado bastante subversiva, sobre todo para aquellos teóricos, académicos, técnicos y consultores que entienden y tratan las comunicaciones de la empresa como productos autónomos de su realidad total.»

Una propuesta académica

Retomando los conceptos de competencias específicas y genéricas, podemos afirmar, basándonos en los estudios de diversos autores que han abordado la problemática de la productividad de los «trabajadores del conocimiento» como los denomina Peter Drucker o de los «analistas simbólicos», como los caracteriza Robert Reich, que son las competencias genéricas las que establecen la diferencia en el desempeño laboral y en la productividad organizacional.

Podemos observar, también, cómo el mundo de las empresas genera cambios a una velocidad superior que las respuestas que atina a estructurar el ámbito académico.

El sistema universitario fue estructurado en función de dar respuesta a las necesidades de competencias técnicas que demandaba la sociedad industrial. En las últimas décadas surgieron un conjunto de nuevas carreras que responden al requerimiento de profesionalizar los saberes aprendidos como oficios: el periodista debía ser licenciado en comunicación, la modista, diseñadora de modas y el creativo, licenciado en publicidad. Es decir que el crecimiento y la diversificación del mundo universitario siguieron respondiendo a nuevas exigencias, pero a la misma lógica: cada competencia específica generaba una carrera de grado.

Otro sector de importante crecimiento fue el de posgrado. Este respondió a la necesidad de especialización o de reconversión, pero siempre dentro de lo que denominamos competencias específicas. Sólo en forma marginal el sistema universitario dio cuenta de la compleja problemática de las competencias genéricas. Este ha sido un terreno que las universidades cedieron generosamente a las consultoras de recursos humanos.

Hoy, el cambiante mercado laboral da progresivas señales de que las competencias técnicas son absolutamente necesarias, pero totalmente insuficientes. Las posibilidades de éxito en el desempeño profesional están cada vez más relacionadas a aquello que no se estudia en la universidad: las competencias