

“LA COMUNICACIÓN COMO APOYO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA”

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

Curriculum Vital

Decana de la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas de la Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), coordinadora de la Carrera de Relaciones Públicas y docente en la misma institución.

En la Universidade de São Paulo – USP, es docente de la Carrera de Relaciones Públicas.

Miembro de la dirección del Consejo Regional de Profesionales de Relaciones Públicas – CONRERP SP/PR. Editora responsable por la Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, editada por la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas.

Autora de varios capítulos y artículos de Relaciones Públicas en libros y periódicos nacionales e internacionales.

maria.ferrari@metodista.br ; maferrar@usp.br.



Introducción

Para reflexionar sobre la comunicación como apoyo estratégico en la empresa es necesario repasar algunas de las razones que impulsaron la comunicación a ocupar un lugar tan relevante en las organizaciones. Vamos mencionar sólo tres razones: la tecnología, la globalización y los cambios culturales. Los efectos de la tecnología trascienden la transmisión de información y afectan los procesos de interacción y organización social. La globalización está asociada al cambio tecnológico a medida que pensamos como la comunicación genera la organización de la sociedad global. Un fenómeno notable es el creciente número de fusiones y adquisiciones internacionales. La tercera razón son los cambios culturales que resultan de la globalización y de la tecnología. Se notan los cambios en las prácticas organizacionales y los efectos que la mezcla de culturas ha producido por la globalización. Por ende, estamos seguros de que vivimos en un mundo totalmente ‘instantáneo’ que requiere de nosotros una rapidez de pensamiento y de acción puesto que las informaciones llegan a una velocidad impresionante; y porque no somos capaces de absorber su totalidad, somos obligados a seleccionar lo que es más importante en el momento de la toma de decisiones.

¿Qué es comunicación?

En la actualidad, quizás ningún otro concepto está tan presente en los estudios de las organizaciones como la comunicación. Por su excesivo uso, muchas veces el sentido de la palabra 'comunicación' ha sido utilizado de manera imprecisa y, muchas veces, equivocado. En este sentido, varios teóricos organizacionales incorporaron el concepto de comunicación para explicar procesos como la burocracia, la persuasión y las decisiones, mientras otros autores contemporáneos trataron de asociarlo a las redes sociales, coordinación y participación, por ejemplo.

De este modo, la comunicación pasó a ser un término utilizado en todos los textos organizacionales para ayudar a explicar algunos procesos. También la comunicación ha sido tratada como un gran espacio 'de los medios de comunicación', generadora de productos concretos, alejándola de su aspecto de interacción simbólica que proporciona el verdadero mecanismo de 'oxigenación' en las organizaciones, instituciones y personas.

Aquí, trataremos la 'comunicación' bajo el análisis interpretativo, definiéndola como un proceso transaccional continuo y permanente que abarca las interacciones humanas, actuando en un sistema de interlocución, con intenciones diferentes pero yuxtapuestas, y creando relaciones por medio del intercambio de mensajes, muchas de las cuales son afectadas por elementos externos, fisiológicos y psicológicos.

¿Qué es organización?

Las organizaciones se constituyen en prácticas cotidianas. Son construcciones plurales instituidas en las prácticas cotidianas de sus miembros. Al comprender las organizaciones como sistemas de individuos en interacción activamente comprometidos en procesos de creación y recreación de una organización social original, se percibe que la comunicación atraviesa todas las prácticas organizacionales. Comunicación y organización son procesos equivalentes.

Putnam et. al (2004, p. 77) señalan los equívocos producidos en ambos los niveles teórico y práctico, en cuanto a la relación

entre organización y comunicación. Los autores se plantean lo siguiente:

¿Es la organización que determina el tipo y el flujo de la comunicación, o es la comunicación que moldea la naturaleza de la organización?

¿Es la estructura organizacional que condiciona el flujo de los mensajes o son los patrones de comunicación que desarrollan las estructuras y moldean el tipo de coordinación de las tareas?

¿Cómo el contexto organizacional afecta la comunicación, y cómo moldea la comunicación el contexto organizacional?

Adoptando las visiones más contemporáneas, entendemos que comunicar no es simplemente transmitir informaciones, sino que es más que eso: es imprimir significados. La comunicación no refleja la realidad, sino que es formativa, en el sentido que crea y representa el proceso de organizarse. Nuestro enfoque es posicionar la comunicación como productora de las organizaciones puesto que las informaciones producidas o recibidas en el contexto organizacional están sujetas a toda una estructura de jerarquía y relaciones de poder.

De acuerdo con Taylor (1988;1993), una organización es un tejido de comunicación, en el cual los actores sociales tienen capacidad de actuar por medio de la comunicación. Los individuos son representantes de las organizaciones, actúan por ellas y en su nombre.

La comunicación en las organizaciones – la importancia de la comunicación para los negocios ¿es suficiente?

Sabemos, por numerosas experiencias de consultoría, cómo las organizaciones declaran abiertamente la necesidad de contar con especialistas de comunicación con orientación hacia la alineación de recursos y resultados. Del mismo modo, se comprueba la necesidad de contar con estrategias bien articuladas y en sintonía con sus planes de negocios. Ese enfoque funcionalista, que ha sido practicado por varias décadas, ya no logra satisfacer, suficientemente, las demandas y los objetivos que son impuestos por una sociedad cada vez más compleja, transparente y global.

A pesar del avance de la literatura organizacional y del énfasis en la necesidad de comprender la comunicación como parte y productora de significados, en la práctica diaria, asistimos a las crisis que ocurren en grandes empresas. Pese a todas las dificultades que las organizaciones tienen para sobrevivir en un entorno muy vulnerable, sabemos que muchas de esas organizaciones no han dedicado la atención debida a sus comunicaciones. Tal hecho evidencia que un gran número de empresas todavía no se han percatado de que la comunicación es un proceso fundamental que tiene una función mucho más amplia que sencillamente contribuir a la efectividad del negocio.

Lo señalamos con un ejemplo brasileño. Una investigación realizada por Aberje – Asociación de Comunicación Empresarial (2002) reveló que 71% de los ejecutivos entrevistados creen que la comunicación interna no cumple con papel de informar a sus funcionarios.

Otra investigación, publicada por la revista *Veja* (2000, p. 154) revela que, para 67% de las empresas, la eficacia de la comunicación interna es un dato desconocido, mientras que 64% de ellas reconocen que los ruidos de comunicación en el ambiente de trabajo ejercen una influencia mucho más fuerte en los funcionarios que las comunicaciones formales. Los datos presentados demuestran que todavía tratamos la comunicación como una 'herramienta' para lograr objetivos establecidos en el plan estratégico, y que poca o ninguna atención se dedica al análisis de la organización como un organismo vivo, que es fruto de la interacción de personas que poseen diferentes expectativas y deseos en su quehacer profesional.

Hoy, todas las empresas e instituciones, más allá de su nómina de accionistas o de su inscripción societaria, deben ser vistas como entidades públicas, puesto que no están confinadas detrás de rejas, amparadas por su cultura organizacional o protegidas por la calidad de sus productos o servicios. Antes al contrario, las organizaciones de hoy son transparentes y comunican con su entorno formal o informalmente. Por lo tanto, son entes sujetos al escrutinio público, igual que los gobiernos, las iglesias o los medios de comunicación.

Esa visión de "comunicación en las organizaciones" es criticada no sólo por su comprensión restringida de comunicación

como una variable organizacional, sino también en gran parte por su sesgo gerencial (Putnam, 1982). Se puede decir que la comunicación comprendida como una variable puede ser manipulada de acuerdo con los intereses de los directivos que están centrados en los conceptos de performance, productividad, eficiencia y eficacia. Y es esta la comprensión dominante de la comunicación en los estudios organizacionales.

El escenario actual obliga las organizaciones a repensar cómo producen comunicación o cómo la comunicación produce las organizaciones, o aun cómo funciona la producción de ambas. El gran cambio está en el patrón de la relación.

Si, por un lado, no es posible ignorar que vivimos en un mundo comandado por los negocios e intereses capitalistas, por otro, cada vez más, la sociedad es impulsada a reconocer que los intereses capitalistas ya no son suficientes para conseguir un mundo más justo y equitativo.

En ese contexto, Morin (2005, p. 89) observa que "como organismo vivo, la empresa se auto-organiza y desarrolla su auto-producción. Debido a la complejidad de la sociedad, la empresa se eco-organiza, puesto que participa de un entorno externo que integra el ecosistema. Nos encontramos en un universo del cual no se puede eliminar el azar, las incertidumbres, el desorden. Debemos vivir y lidiar en el desorden".

Comunicación y las relaciones públicas

Los rápidos cambios vividos en la sociedad han producido la necesidad de repensar los valores y las formas cómo las organizaciones se relacionan con los diferentes públicos. Cada vez más, las organizaciones afectan el comportamiento de las personas; así, se espera que las empresas e instituciones actúen de forma equilibrada y promuevan la administración de los posibles conflictos: ¿cómo generar ganancias respetando simultáneamente el medio ambiente y los diferentes segmentos sociales?

En la actualidad, las relaciones públicas entendidas como una actividad gerencial y presente en la 'aldea global', como la llamaba McLuhan, debe dedicarse a:

- a ● analizar los escenarios interno y externo de las organizaciones;
- b ● tener como foco las relaciones con sus públicos estratégicos
- c ● determinar cómo actuar con esos públicos en un intento de equilibrar los intereses de ambos lados.

Esas funciones están directamente relacionadas con la nueva visión de la organización y comunicación. Si, como defendimos al principio del texto, la organización es un 'tejido' comunicacional, debe estar claro para los profesionales de relaciones públicas que su tarea es, también eco-organizadora, puesto que nuestro entorno es conflictivo y múltiple, y que exige de los individuos mucho más energía e información para poder sobrevivir en ese 'universo instantáneo'.

Vulnerabilidad de las organizaciones

Ferrari (2000), en su investigación realizada con presidentes y gerentes de comunicación de 35 empresas brasileñas y chilenas, de diferentes sectores de negocios verifico que las organizaciones pueden ser clasificadas como 'más vulnerables' o 'menos vulnerables', dependiendo de sus productos o servicios ofrecidos a la sociedad. El vocablo vulnerabilidad¹ utilizado por la autora tiene una característica múltiple que abarca varias dimensiones, a partir de las cuáles es posible identificar situaciones de vulnerabilidad vivenciadas por las organizaciones y la sociedad.

¹ Originario del vocablo vulnerable, latín vulnerabilis, que significa, "que puede ser vulnerable. Que puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente". Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, 21^ª. Edición, 1992. Hogan et. al. (2001) observan que autores como Cutter (1996) identificaron 18 tipos diferentes de definición de vulnerabilidad. Ese término es parte del vocabulario tanto de la academia cuanto de la sociedad civil, siendo usado en diferentes puntos de vista y significados.

La situación de vulnerabilidad vivida por las organizaciones, como resultado de los impactos de los cambios internos y externos, se ha tornado punto común en los estudios organizacionales. Uno de los presupuestos es que en la medida en que se alteran las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, entre otras, las organizaciones son llevadas a cambiar sus prácticas administrativas y modelos de gestión para garantizar su sustentabilidad y el cumplimiento de su visión, misión y objetivos. En la medida en que eso ocurre, la comunicación pasa a ser un elemento vital para colaborar en los procesos de cambios por los cuales las organizaciones son impactadas.

Los desafíos son, indudablemente distintos para diferentes organizaciones y las prácticas de planificación y gestión son instrumentos utilizados para garantizar las ventajas competitivas que puedan promover su presencia en los mercados. Para Ferrari (2000), el concepto de vulnerabilidad está relacionado con dos dimensiones: la externa, que son los riesgos, amenazas e impactos provocados por los agentes del entorno y la dimensión interna, que puede ser observada por la falta de procesos de comunicación planificados que provocan conflictos y la falta de armonía en las relaciones, ocasionando impactos en la visibilidad y reputación de la organización.

Concluyendo, la vulnerabilidad puede ser entendida como la incapacidad de una organización aprovechar de las oportunidades disponibles en los distintos sectores sócio, político, económicos y sociales para mejorar su actuación en el mercado competitivo.

Múltiples son las técnicas creadas y ofrecidas para administrar las organizaciones. Sin embargo, es necesario comprender que las técnicas sólo nos ayudan a ejecutar las etapas de un proceso. Lo que la organización debe hacer es identificar su rol dentro y fuera de su entorno, como un organismo vivo que influye y es, también, influenciado.

Por lo tanto, es tarea del profesional de relaciones públicas conocer en detalles su organización, su historia, trayectoria y, en especial, su cultura organizacional, ya que ésta es la concretización de las relaciones de poder establecidas por el cuerpo directivo. Además, es imprescindible conocer los principios que rigen la organización: su visión, su misión, sus valores y su perspectiva para el futuro, además de sus estrategias de negocios.

La evaluación de la organización debe complementarse, por un análisis de las competencias esenciales y de las competencias distintivas que pueden ser definidas como el conocimiento y el uso, por parte de la organización, de tecnologías, procesos y habilidades de especialistas que sean superiores desde el punto de vista competitivo y por la verificación de las alianzas estratégicas que son relaciones de largo plazo con otras organizaciones en las cuales las personas involucradas reúnen sus recursos para desarrollar o compartir competencias.

Ese enfoque permite entender que la tendencia de las organizaciones contemporáneas es guiar su quehacer por medio de las relaciones con las personas, a través de directrices que iluminen las acciones de los individuos siempre buscando el bien común. De esta manera, las normas pasan a ser rechazadas, una vez que son rígidas y limitadoras del comportamiento e impiden los cambios de intereses de los públicos en el tejido organizacional.

Clasificación de los públicos de la organización – estrategia esencial

Dos ejes de concentración de las relaciones deben ser considerados: la organización y los públicos, que son personas. La organización depende de diferentes públicos para mantener su existencia (productividad y ganancias) y los públicos dependen o pueden pasar a depender de la empresa. Por lo tanto, son los públicos la razón de ser la relación.

Existen varias tipologías para clasificar los públicos, que son las personas que tienen una relación con una empresa o institución, y que pueden afectar o ser afectados por ellas. La adopción de cualquiera que sea la tipología depende de la pre-

ferencia del profesional de relaciones públicas. Sin embargo, existen algunos criterios que pueden ayudar a distinguir las categorías de públicos y su relación con la organización.

Tres criterios son fundamentales para eso: en primer lugar, el grado de dependencia jurídica y situacional de la organización y de sus públicos, su constitución, existencia y permanencia en el mercado. Esa característica determina si el público es esencial o no y, además, permite que se clasifiquen dos clases de públicos: los constitutivos (directivos, propietarios, gobierno) y los no-constitutivos (funcionarios).

El segundo criterio es el grado de participación de los públicos en los negocios de la organización. Normalmente, son públicos que realizan algún tipo de labor para la organización y que mantienen un vínculo, como relaciones legales, sindicales, comunitarias, asociativas, etc. El tercer criterio es el grado de interferencia de los públicos en relación a la organización. No participan ni de la manutención ni de la constitución de la empresa, sino que son representados por la competencia y por las redes de comunicación de masa, impresa y electrónica.

Grunig y Hon (1999, p.18) proponen una escala para la mensuración de esas relaciones organizacionales: PR Relationship Measurement Scale. La escala es compuesta por seis atributos:

- *Control mutuo:* es el grado en el cual las partes involucradas se ponen de acuerdo en tener el legítimo poder de influenciar el uno al otro. Aunque exista un desequilibrio natural en esta relación, los autores señalan que, para que ocurra una relación estable entre la organización y sus públicos, es necesario que cada una de las partes tenga algún control sobre la otra.
- *Confianza:* es el nivel de confiabilidad que las partes poseen para presentarse la una a la otra. Existen tres dimensiones en la confianza: integridad: es la creencia de que la organización es justa; coherencia: es la creencia de que la organización hará lo que se propone en su discurso; competencia: es la creencia de que la organización tiene la habilidad para hacer lo que dice que hará.

- **Satisfacción:** es lo cuanto cada parte se siente favorecida por la otra, puesto que las expectativas positivas refuerzan la relación. Una relación satisfactoria es un beneficio que supera, en valor, los costos.
- **Comprometimiento:** es la extensión en la cual las partes sienten y creen que vale la pena dedicar energía para mantener y expandir la relación. Posee dos dimensiones: comprometimiento continuo, relativo a una determinada línea de conducta, y comprometimiento afectivo, derivado de una orientación emocional.
- **Relación de cambio:** en una relación de cambio, una parte colabora con la otra, sólo porque la otra ya ayudó en el pasado o irá beneficiar en el futuro.
- **Relación en común:** cada una de las partes busca ayudar a la otra, porque cada una se preocupa del bienestar de la otra aun cuando no logra ninguna respuesta de la otra parte.

Grunig (2003, p. 75) reconoce la importancia de mantener una buena relación con los diferentes públicos y los efectos que ella produce subrayando que "una relación satisfactoria con los públicos facilita la venta de productos y servicios a clientes satisfechos, viabiliza la obtención de recursos financieros de los accionistas o donantes, y permite que la organización sea lucrativa, además de permitir la expansión de los procesos de manufactura y de las ventas.

¿Cómo utilizar la comunicación como herramienta de las relaciones públicas?

No podemos olvidar que, en esta sociedad reconfigurada, el alto grado de incertidumbre ha llevado a algunos pensadores contemporáneos a introducir el concepto de "sociedad del riesgo". El riesgo está en el centro de los efectos de la modernidad. Sin embargo, el profesional de relaciones públicas debe tener presente que hay tres niveles de actuación que merecen su atención y que determinarán, al menos en parte, la naturaleza de su labor, o sea:

- a • Potenciar los vínculos sociales de la organización como un fin en sí mismo, y no con propósitos meramente instrumentales;

- b • Formalizar la identidad corporativa en un proyecto corporativo que concilie los objetivos de los accionistas y los altos mandos con los objetivos de más amplio respaldo en la organización
- c • Facilitar el desarrollo de los proyectos clave de la organización, buscando convertirlos ellos también en herramientas de cohesión interna.

Esos niveles deben hacer parte del 'proyecto corporativo de relaciones públicas'. Para su ejecución, el profesional, después de identificar la organización y clasificar sus públicos, continuará su labor a través de la creación de las directrices organizacionales. Estas deberán orientar las relaciones de la organización, establecer los objetivos y las estrategias de las relaciones con sus públicos y, asimismo, proponer acciones que deberán llevarse a cabo para lograr los objetivos de todos los públicos involucrados.

Según França (2006, p. 14) el proyecto corporativo de relaciones públicas comporta cinco etapas:

- a • Creación de los principios y objetivos del área de comunicación; creación del código de ética y declaración de misión.
- b • Los principios de la primera etapa deben traducirse por el profesional de relaciones públicas en directrices permanentes de relación con cada uno de los públicos.
- c • Después de creadas las directrices, se elaboran los programas específicos de relación con los públicos clasificados como estratégicos. Aquí se plantea la elaboración de manuales para el contacto con la prensa y con la comunidad, por ejemplo.
- d • Concluidos los programas, estos deben aprobarse por la alta administración. Es la etapa de la mediación y consenso. Cabe al profesional defender su programa y señalar para los ejecutivos la importancia de la comunicación como un proceso estratégico que colabora para el éxito organizacional.
- e • Ejecución de los programas y permanente evaluación utilizando la escala de evaluación propuesta por Grunig y Hon (2003).

Expectativas compartidas: organización por comunicación

Hemos comentado durante nuestra ponencia que, a pesar de los avances y cambios ocurridos en el mundo, las organizaciones todavía tratan la comunicación como una herramienta que sirve para los momentos de crisis. Las situaciones de riesgos se multiplican en diferentes partes del planeta, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados. Quizás el problema sea de los propios comunicadores que no promocionan correctamente su labor como estratégica para el desarrollo organizacional. Podríamos decir que faltan relaciones públicas para la actividad de relaciones públicas!!!

Sin embargo, es necesario incentivar los profesionales a que miren la comunicación como una herramienta de las relaciones públicas para lograr el entendimiento entre personas, a través del cambio de informaciones en un sistema organizado de interacciones. Pero la comunicación, a su vez, también es un proceso utilizado en los medios que engloba el uso múltiple de canales para expresarse. En el ejercicio de las relaciones públicas, la comunicación representa, sin lugar a duda, el gran valor, puesto que la relación establecida entre las personas y organizaciones ocurre por su uso correcto, en distintas modalidades: interpersonal, dirigida, corporativa, mercadotecnia, etc., y no se limita a los procesos con los medios masivos.

La conclusión que se presenta es que, sin tener una visión amplia de mundo y analizar los diferentes escenarios que influyen en todo el actuar de las personas, no existirá armonía ni equilibrio. La comunicación se debe entender como cambios simbólicos entre personas y organizaciones. Por fin, sin comunicación no hay organización y viceversa.

Bibliografía

Ferrari, Maria Aparecida. *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile.* São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP

França, Fábio. *Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas.* IN *Obtendo resultados com Relações Públicas.* 2ª. edição. São Paulo, Thomson, 2005.

Grunig, James E. *A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.* Revista Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo, nº 39, 2003, p. 67-92

Grunig, J.E., Hon, L.C. *Guidelines for measuring relationships in public relations.* Gainesville/FL: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com.

Grunig, J. E. e Huang, Y. From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedent of relationships, Public Relations strategies, and relationship outcomes, In J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public Relations as relationship management.* Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000, p. 23-54

Morin, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo.* Porto Alegre, Sulinas, 2005.

Putman, L.; Phillips, N.; Chapman, P. Metáforas da comunicação e da organização. IN *Handbook de Estudos Organizacionais.* Vol. 3. São Paulo, Atlas, 2004.

Taylor, James. *Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida.* IN *Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.* São Bernardo do Campo, Dezembro de 2005, ano 3, no. 6, pág. 07 – 15.