

LO EMERGENTE Y LO RESISTENTE EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Gabriel Kaplún

Uruguay

gabriel.kaplun@comunicacion.edu.uy



Comunicador, Magíster en Educación, Doctor en Estudios Culturales. Docente e investigador de la Universidad de la República (Uruguay). Director de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Últimos libros publicados: “Aprender y enseñar en tiempos de Internet” (2005), “¿Educar ya fue? Culturas juveniles y educación” (2008), “Políticas, discursos y narrativas en comunicación” (2011).

Resumen: se abordan aquí cinco ejes de tensión que conviven hoy en el campo académico y profesional de la comunicación organizacional en América Latina. El conjunto muestra una comunicación dominante, fragmentada y caracterizada por el uso instrumental de los medios y mensajes para transmitir información y mejorar la imagen. Junto a ella emerge, como potencialidad y no sin resistencias, una comunicación integrada, situada estratégicamente en la organización, que trabaja sobre estructuras, procesos e identidades, y promueve el diálogo interno y con el entorno para construir deseo y acción

colectiva. Detrás de estas distintas *praxis*, se intuyen o explicitan modos diversos de entender (e intervenir en) la organización y la comunicación.

Palabras clave: comunicación, organizaciones, comunicación organizacional, instituido, instituyente.

Abstract:

This article focuses in five areas of tension that coexist currently in the academic and professional field of organizational communication in Latin America. The five areas together show a dominant and fragmented communication characterized by the instrumental use of media and messages to transmit information and improve the image. Beside it emerges as potentiality and without resistance, an integrated communication, located strategically in the organization that works on structures, processes and identities and promotes internal dialogue with the environment to build desire and collective action. Behind these different *praxis*, are intuited or explicit different ways to understand (and participate in) the organization and communication.

Keywords:

Communication, organization, organizational communication, instituted, instituting.

A lo largo de este texto trataré de mostrar que el campo académico y profesional de la comunicación organizacional en América Latina se encuentra actualmente en expansión y transformación. Expansión, porque amplía su mirada y su intervención en las organizaciones. Transformación, porque su intervención está cambiando de foco y perspectiva.

En rigor, la afirmación anterior debe ser puesta en condicional. La expansión y, sobre todo, el cambio son una potencialidad, pero no una certeza. De hecho, como ilustraré luego, todo el tiempo encontramos signos que muestran la sólida

persistencia de ciertas formas de entender y hacer comunicación organizacional, asentadas en concepciones dominantes sobre las organizaciones y la comunicación, frente a las cuales los cambios emergentes pugnan por nacer.

La expansión y el cambio son, entonces, esfuerzos a los que les cuesta consolidarse. Instituyentes que conviven con lo instituido e institucionalizado (Lourau, 2001; Barembliitt, 2002). Deseos capaces de movilizar pensamiento y acción, pero que no los aseguran.

La dinámica instituido-instituyente, que atraviesa todas las instituciones (Schvarstein, 2000: 27), es, precisamente, la dinámica del cambio y la persistencia. Las instituciones son lógicas reguladoras del intercambio social, establecen roles y modos de desempeñarlos. En la educación, por ejemplo, la lógica de la enseñanza como reproducción social y transmisión de conocimientos, el rol del maestro que sabe y enseña, y el del alumno que ignora y aprende. No obstante, junto a estas lógicas y roles instituidos, conviven siempre posibilidades de cambio: otras formas de entender la educación, donde también los alumnos saben y los maestros ignoran, donde es posible aprender juntos para transformar el mundo (Freire 1970, 1997).

Los movimientos instituyentes pueden darse tanto en el plano del discurso, la elaboración teórica y académica, como en el de las prácticas sociales y profesionales. Ambos pueden articularse y es deseable que lo hagan, aunque es frecuente que ello no suceda. Nuevas prácticas educativas pueden ser recogidas y potenciadas por un nuevo discurso pedagógico, pero este discurso puede generalizarse y hasta volverse “políticamente correcto”, sin que las prácticas dominantes se alteren socialmente de modo fundamental.

En lo que sigue, trataré de dar cuenta de algunos aspectos clave de esa ampliación y transformación del campo que, a mi juicio, se está dando en América Latina (y tal vez en otras partes del mundo). Ampliación y transformación que tiene, al menos potencialmente, un carácter instituyente, ya que estaría cambiando las formas de entender las organizaciones y su

dimensión comunicacional, así como los modos de practicar la comunicación organizacional y ejercer el rol del comunicador; esto, pese a que las resistencias de lo instituido son y serán seguramente muy fuertes. Como plantearé, parecería que, aunque el discurso académico ha cambiado bastante, han cambiado mucho menos las prácticas organizacionales y profesionales que serán el foco prioritario de nuestra atención aquí.

Para ello intentaré sistematizar aquí observaciones, reflexiones y discusiones que fueron surgiendo durante años de consultorías con muchas organizaciones y también con cientos de estudiantes y profesionales en cursos y talleres de comunicación organizacional –a lo largo y ancho de América Latina–, en los que analizamos sus organizaciones, sus prácticas y concepciones de trabajo.

De los medios y mensajes a las estructuras y procesos

En América Latina la asimilación entre comunicación y medios, ha matizado el campo de la comunicación desde su constitución, tanto en lo académico como en lo profesional. Los oficios y los estudios de comunicación se construyeron, a lo largo del siglo XX, alrededor de los medios¹. Ello fue lo que le permitió, hasta cierto punto, adquirir especificidad y reclamar estatuto propio, aunque el campo estuviera siempre compartido o en disputa con otros profesionales y académicos. Entre otros, con los sociólogos y antropólogos, para el análisis de los procesos sociales colectivos y masivos; con los psicólogos, en lo que se refiere a procesos grupales e interpersonales; y con los administradores en las organizaciones laborales, especialistas en *marketing* de los procesos de comercialización.

¹ Como puede verse en la trayectoria de las principales asociaciones regionales que agrupan a los centros universitarios formadores de profesionales y a los investigadores, como Felafacs y Alaic (Fuentes, 2000; Gobbi, 2008). Hay incluso países de la región donde todavía el título profesional otorgado por las carreras universitarias de comunicación, es el de “periodista”. Algo diferente sucede en Estados Unidos o Canadá, donde los estudios de comunicación tienen dos vertientes, una en torno a los medios y otra de la *speech communication*, en la que se desarrolla, precisamente, la comunicación organizacional (Vásquez, 2012). Es también significativo que una de las mayores entidades internacionales de investigadores del campo, la Iamcr, distinga en su nombre inglés entre medios y comunicación (*media and communication research*), pero no logre mantener esta distinción en sus denominaciones en español y francés. Y, en cualquier caso, las secciones temáticas muestran una clara centralidad de los medios (ver www.iamcr.org).

Esta asociación casi exclusiva con los medios es problemática en muchos aspectos y ha dado origen a diversos esfuerzos de apertura por mirar no sólo los medios, sino también otros aspectos de la comunicación, como las redes (Rogers, 1980), las mediaciones (Martín-Barbero, 1987), las prácticas socioculturales (Huergo, 2005), los tejidos comunicacionales (Torres, 2006).

En el campo de las organizaciones, la relación comunicación-medios es particularmente limitante. Por un lado, dificulta visualizar buena parte de los procesos comunicacionales, que son mayoritariamente interpersonales y no mediados. Una parte muy grande de la comunicación en una organización, se juega en las conversaciones que establecen los equipos de trabajo cotidianamente, en las interacciones entre personas de distintas áreas o niveles jerárquicos, en reuniones formales o en los pasillos informales.

Y aunque muchas de estas conversaciones e interacciones también se han “mediatizado” informáticamente hoy, se trata de una mediación que no se parece en casi nada a la de los medios tradicionales, sobre todo porque éstos son directamente gestionados por sus usuarios y porque muchas de sus interacciones no son visualizadas más que por los directamente involucrados. La gestión de medios tradicional estaba pensada para un emisor capaz de controlar los contenidos y su circulación, algo casi inviable en este caso. Podríamos hablar, en este sentido, de procesos semi-mediados o “neomediaciones”, si se permite el neologismo.

En estos procesos juegan un papel clave las estructuras organizacionales, que establecen canales jerárquicos, separaciones y conexiones entre áreas, espacios formales o informales de encuentro, información y decisiones². También las redes, los grupos informales y la presencia de otras organizaciones, como los sindicatos en las empresas por ejemplo.

² Como he planteado en otro texto, la preeminencia de la organización sobre el individuo, autoritaria en el taylorismo o seductora en la Escuela de Relaciones Humanas, ha cambiado mucho de formas en las organizaciones posfordistas, pero está lejos de desaparecer. Sobre todo en nuestras realidades periféricas, gran parte del discurso managerial posmoderno no pasa de gestos discursivos con pocos efectos prácticos, desembocando con frecuencia en un neotaylorismo informatizado (Kaplún, 2001).

Puede plantearse que la importancia de los procesos y las estructuras disminuye cuando se trata de la comunicación externa que proyecta la organización en su entorno³. O que es clave en las pequeñas organizaciones, pero no tanto en las grandes, donde la comunicación es necesariamente mediada. O que es más importante para las organizaciones de trabajo, donde el contacto entre sus miembros es cotidiano; pero no tanto para organizaciones sociales, donde la frecuencia de los contactos es menor.

Son todas observaciones admisibles; no obstante, éstas no deberían impedirnos ver que también en la comunicación externa, en las grandes organizaciones y aun sin contacto cotidiano, las estructuras y los procesos no mediados o semimediados, son al menos tan importantes como los mediados. Así, por ejemplo, la comunicación que una empresa tiene con sus clientes se juega tanto en una campaña publicitaria como en la atención prestada en los mostradores. Y a veces más: la mala comunicación en el contacto interpersonal puede transformar una campaña en un *boomerang*: “Fíjate el dinero que gastan en publicidad y lo mal que te atienden....”.

También en grandes organizaciones sin contacto cotidiano, la comunicación interpersonal es clave, como lo reconocían casi todo los dirigentes sindicales al pedirles que priorizaran las formas de comunicación con los afiliados en sus organizaciones: el recorrido de los propios dirigentes por los lugares de trabajo, conversando con la gente y las asambleas, fueron puestos por encima de cualquier medio (Kaplún, 1999b). Son, sin embargo, estos mismos dirigentes quienes, a la hora de pensar qué hacer para mejorar o ampliar la comunicación, vuelven a pensar en medios casi exclusivamente.

Una mirada miope –o tuerta– sobre la comunicación organizacional, que ve medios y mensajes, pero le cuesta ver procesos y estructuras, alimenta un tipo de intervención comunicacional torpe –o manca–. Los profesionales y los

³ La propia división entre comunicación interna y externa, como plantearé más adelante, es problemática. Pero no deja de tener una fuerte presencia en la literatura que sigue usándose en la formación profesional (Lucas Marín, 1997; Amadro y Castro, 1999; Costa, 2004) y, sobre todo, en las prácticas organizacionales de la región.

departamentos, unidades, comisiones o grupos especializados en comunicación, se especializan casi solamente en producción de medios y mensajes. En el caso de los sindicatos, el viejo nombre, que aún persiste en muchas partes, es revelador: “prensa y propaganda”.

Para poder ver procesos y estructuras se requieren herramientas que trascienden las formaciones tradicionales y la experiencia profesional de muchos comunicadores. Herramientas que provienen de las ciencias humanas y sociales –sociología, antropología, semiótica, psicología social, administración– y que, aunque incorporadas parcialmente a las carreras de comunicación, muchas veces operan más como herramientas para pensar – una vez más– los medios, que para comprender los procesos, los tejidos comunicativos (Torres, 2006). Volver el foco hacia ellos puede volver esas herramientas más potentes, a fin de entender la comunicación en general y la comunicación organizacional en particular.

También el trabajo multi o interdisciplinario contribuye a ampliar la mirada; éste será imprescindible a la hora de la intervención (Astchul, 2002; Massoni, 2007). Porque si se trata de cambiar estructuras y procesos, y no solamente de producir medios y mensajes, no es posible actuar sólo desde la comunicación. Mas, si de eso se trata, es toda la organización la que está involucrada. Y en organizaciones jerárquicas, los dirigentes tienen un especial papel a jugar y su compromiso con esos cambios es indispensable.

Trabajar sobre procesos y estructuras no es, entonces, tarea delegable a los comunicadores, como sí lo es, en buena medida, la producción mediática. Sin embargo, los comunicadores tienen –o pueden tener– un papel clave a la hora de poner el foco en los aspectos comunicacionales de esos procesos y estructuras, y en los impactos en la comunicación, a la hora de proponer cambios en ellos. Cambios que sólo son posibles, si se asumen por el conjunto de la organización. La comunicación se ubica así, como una dimensión clave de todos los procesos organizacionales (Massoni, 2007), igual que la dimensión política o económica.

En mi opinión, el tránsito de la comunicación organizacional mediocéntrica a la comunicación organizacional multidimensional –que mira e interviene sobre medios, procesos y estructuras– se está dando hoy en muchas partes: en empresas privadas y organismos públicos, organizaciones sociales o académicas. Ésta es una de las claves de la comunicación organizacional emergente, que pugna por nacer y crecer en las prácticas organizacionales. Pese a lo anterior, se da menos de lo que debería, porque la comunicación dominante e institucionalizada alrededor de los medios, tiene todavía mucha fuerza a nivel social y en el propio campo profesional. De este modo, recluye a los comunicadores en ese coto y muchos aceptan esa reclusión sin cuestionarla ni cuestionársela. Cuestionamiento que viene emergiendo, sin embargo, ante la percepción creciente de lo escasa que resulta ese tipo mirada tuerta e intervención manca, para entender y cambiar la comunicación en y de las organizaciones. Los comunicadores y las organizaciones se animan, así las cosas, a hacer eso que parte de la literatura especializada venía planteando hace tiempo. Al comienzo de modo espontáneo y poco planificado, luego de una forma más consciente e integrada a sus procesos de planificación.

De flujos y reflujos

La organización jerárquica, matriz dominante de los modelos organizacionales, reclama habitualmente atención prioritaria, si no exclusiva, hacia cierto tipo de flujos comunicacionales a su interior: los que van de las jerarquías hacia el resto de la organización. Son los flujos de “bajada”, siguiendo la metáfora piramidal con la que suele representarse la organización jerárquica (Kaplún, 1999a).

La ilusión que alimenta este comportamiento dominante, es que los subordinados se comporten siempre y sólo subalternamente, cumpliendo el mandato jerárquico sin resistencias. Ilusión vana, pero siempre vigente en la lucha por hacer homogénea la organización, frente a su heterogeneidad constitutiva que siempre resiste. Lucha válida y necesaria, siempre que se admita que no puede ganarse nunca totalmente.

Prefiero, entonces, pensar las organizaciones como constructos de acción colectiva, que redefinen los problemas que se abordarán y los campos de interacción, de modo que los diferentes intereses no pongan en juego el proyecto común (Crozier y Friedberg, 1990). Admitir la existencia de intereses diferentes, es el primer paso para construir la posibilidad de acción colectiva en torno a algún interés común. Y redefinir un problema para asumirlo desde ese interés común, es construir un deseo colectivo. Porque todo problema es siempre subjetivo, en tanto expresión de insatisfacción con una realidad actual y deseo de transformación en otra realidad posible. Desde esta perspectiva, las organizaciones son aparatos para la construcción de deseos colectivos, que hacen posible, a su vez, la acción colectiva.

Bajo esta óptica, tan necesarios como los flujos de “bajada”, son los de “subida” y los “horizontales”, dado que permiten comprender la heterogeneidad de la organización y de los intereses en juego, al tiempo que facilitan la construcción de deseo y acción colectiva.

El diseño de las estructuras y el trabajo sobre los procesos vuelve a ser aquí necesario. Por ejemplo, para asegurar espacios y tiempos donde “los de abajo” sean oídos y puedan oírse entre sí; donde el diálogo entre los miembros de un equipo y entre niveles jerárquicos exista y produzca. Lo que exige, otra vez, trabajo interdisciplinario y del conjunto de la organización, así como un nuevo enfoque del rol profesional de los comunicadores. Rol que no excluye el trabajo con los medios, dando en ellos cabida no sólo a la palabra oficial, sino también a la heterogeneidad de voces que conviven en la organización.

La organización jerárquica suele percibirse, además, como el centro de su propio sistema, con fronteras nítidas entre el adentro y el afuera, y, por tanto, entre comunicación interna y externa. Desde ese centro y desde ese adentro, la tarea de la comunicación externa es pensada principalmente para informar y/o influir sobre el afuera. Se priorizan, de este modo, los flujos de “salida”, dejándose para los de “entrada” el papel de retroalimentación, entendida como verificación de efectos: se ganaron clientes, votos, adhesiones, apoyos, se

cambiaron hábitos, conductas, imágenes. Y si esto no se logró, se ajustará el mensaje para intentarlo nuevamente.

Esta lógica puede –y a mi juicio debe– ser repensada en términos de descentramiento y porosidad. Toda organización se vincula y convive con múltiples organizaciones y actores, y sus fronteras no son tan nítidas. Sus bordes, especialmente (Kaplún, 2000), suelen contar con flujos de entrada abundantes y son oportunidades de vínculo con el medio en que la organización vive. Oportunidades frecuentemente desaprovechadas, pero que vale la pena retomar y sistematizar. Hacer, por ejemplo, del conocimiento sobre los clientes –que tienen quienes están en los mostradores–, un aprendizaje colectivo y operativo. Y junto a ellos, promover y organizar nuevos flujos de entrada, que pueden ir desde las clásicas encuestas a la investigación etnográfica, o desde las consultas puntuales a la generación de espacios de diálogo permanente.

Muchos esfuerzos de salida pueden ser, a la vez, oportunidades de entrada: el dirigente sindical que recorre los lugares de trabajo para hablar con la gente tiene, si quiere y sabe, una buena oportunidad para escucharla. Y si quiere pero no sabe, se le puede ayudar metodológicamente.

Potenciar la escucha de la organización sobre su entorno es tarea del conjunto, pero los comunicadores tienen un papel a jugar, que los obliga a repensar su rol profesional y apropiarse de (o construir) herramientas adecuadas para ello.

A mi juicio, el paso de la comunicación organizacional centrada en flujos de bajada y de salida, a una que contemple además los de subida, los horizontales y los de entrada, se está dando en la práctica de muchas organizaciones de la región; menos de lo que debería, porque la comunicación dominante ha sido pensada para alimentar la ilusión de la homogeneidad, la centralidad y las fronteras nítidas que forman parte de la racionalidad organizacional hegemónica. Racionalidad que viene siendo cuestionada desde hace tiempo en la teoría (Arocena, 1992) y en la práctica de los dirigentes,

quienes se han dado cuenta que, para gobernar sus organizaciones, necesitan conocer más y mejor lo que pasa en ellas y en su entorno. Pero esta racionalidad resiste y probablemente resistirá mucho tiempo. En medio de ella, se abre paso, con dificultad, una comunicación organizacional emergente, que intenta favorecer el diálogo dentro de las organizaciones y de éstas con su medio, como base para la producción de deseo y acción colectiva.

De la fragmentación a la integración, de lo instrumental a lo estratégico

La separación entre comunicación interna y externa ha tenido una expresión específica en el campo profesional de la comunicación, y en las estructuras y dispositivos para atenderla en las organizaciones. Así, por ejemplo, en las organizaciones de trabajo, la comunicación externa se ha vinculado a las áreas comerciales y se ha ligado al *marketing* y la publicidad, mientras que la comunicación interna se ha vinculado más bien al área de recursos humanos y se ha encomendado a psicólogos y administradores, entrando los comunicadores posteriormente. Se han ido configurando así, dos subcampos diferentes en cuanto a sus prácticas y saberes, su papel y ubicación funcional.

Esta separación puede y suele tener consecuencias negativas para las estrategias organizacionales. De allí que sean frecuentes los esfuerzos de comunicación externa que no consiguen lo que se proponen, principalmente por no haber sido acompañados de acciones de comunicación interna congruentes, como el caso de campañas publicitarias de productos que luego nadie sabe explicar y menos ofrecer con entusiasmo a los clientes.

Las diferencias de prácticas y saberes puestos en juego en la comunicación interna y externa, podría enriquecer la mirada y la acción. Sin embargo, en tanto no se articulen, contribuyen más bien a la incongruencia; se generan diagnósticos y planes diferentes que difícilmente confluyen en una estrategia común.

Frente a esto, desde hace al menos dos décadas, se vienen proponiendo miradas y dispositivos de articulación, como la idea de comunicación integrada

(Kunsch, 1997) o la figura del DirCom –Director de Comunicaciones– (Costa, 2001). Este tipo de propuestas sugieren que la función de comunicación, por su carácter transversal y estratégico, y por la necesidad de articulación entre lo interno y lo externo, debe ubicarse en la zona de la dirección general y no en direcciones específicas. Por ejemplo, para el caso de las empresas, a nivel de la gerencia general y no de la comercial o de recursos humanos.

En la práctica, no obstante, esto es poco frecuente aún. Quienes gestionan predominantemente la comunicación externa suelen tener alto poder en las organizaciones, y se resisten a cederlo o a coligar su trabajo con otros de áreas más “blandas”. Las diferentes herramientas teóricas y prácticas profesionales resultan también difíciles de articular. Poner a trabajar juntos a un analista en *marketing* con un psicólogo organizacional, no constituye un trabajo sencillo. El primero hablará de estudios de mercado, el segundo de clima laboral y difícilmente se pongan de acuerdo en un plan de acción común.

Los comunicadores, que llegaron tardía y parcialmente a ambos subcampos, especialmente el de la comunicación interna, suelen tener débil conocimiento de ambas cuestiones y, como ya dijimos, suelen dedicarse principalmente a los medios. Desde ese lugar aportan poco a esta articulación y aceptan sin resistencias su carácter instrumental. Se limitan a decir, del mejor modo posible, lo que ya ha sido decidido, en vez de intervenir en todo el proceso de decisión, mirando la dimensión comunicacional de esas decisiones y proponiendo modos de abordarla.

La fragmentación y la instrumentalización resisten y siguen siendo dominantes, pese a que la integración, la mirada y acción estratégica emergen. En muchas organizaciones se crean áreas de comunicación integradas y ubicadas potencialmente en zonas de decisión estratégica.

Esto no diluye los problemas de articulación, pero al menos los pone en mejores condiciones de abordaje. Situación en la cual se torna todavía más crucial dilucidar los esquemas conceptuales referenciales y operativos (Pichon-Rivière, 1999), para pensar y actuar en la organización y la comunicación.

Como hemos visto, éstos están lejos de ser consensuales. *Praxis* dominantes y emergentes conviven en tensión permanente. Derivado de ello, las nuevas áreas de comunicación integrada y estratégicamente ubicadas pueden reforzar la tendencia a poner la comunicación al servicio de la jerarquía y de la centralidad organizacional. O bien pueden apoyar procesos de construcción de deseo, acción colectiva y diálogo con el medio.

De la imagen a la identidad

Una directriz emergente y a esta altura dominante en muchos espacios organizacionales, es la asociación entre comunicación e imagen, es decir, la emergencia de un nuevo subcampo conceptual y profesional denominado imagen, con diversos apellidos, según el marco de referencia o las tradiciones de origen: imagen corporativa, institucional, organizacional.

En muchos casos no es realmente un nuevo campo de trabajo, sino un nombre diferente para el mismo campo. Así, lo que Costa (2004) denomina “imagen corporativa”, incluye todas las funciones que otros preferimos agrupar bajo el nombre comunicación organizacional. Del mismo modo que otras denominaciones –como relaciones públicas en la tradición norteamericana o brasileña–, se trata de una cuestión de orígenes y tradiciones diversas para hablar de lo mismo. Y dentro de cada una conviven también las tensiones entre instituidos e instituyentes que venimos recorriendo.

No obstante, la confusión reina y la diversidad de nombres y apellidos marea. Me ha tocado encontrarme en la curiosa situación de ser contratado para una consultoría de comunicación, al mismo tiempo que se contrataba otra de imagen. No fue fácil ponerse de acuerdo en qué haría cada uno, ni en cómo articular acciones comunes.

Una de las formas de esclarecer este tipo de confusiones, es apelar a lo que parece ser, al menos en parte, la tradición de origen, concentrándose en la imagen visual: logotipos y escenarios, decorados y estilos. El problema es que, en muchos casos, esto induce a una nueva y frecuente confusión: creer que

cambiando la imagen visual cambiará también la percepción que se tiene de una organización. Cambiando el logotipo nos verán diferente, parece ser la ilusión. Ilusión óptica, podríamos decir...

Aun cuando se acepte lo vano de esta ilusión, persiste con más fuerza otra: la idea de que es posible mejorar la imagen de una organización actuando exclusivamente desde la comunicación. Ilusión alimentada por muchos comunicadores, quienes han visto aquí una oportunidad de ganar, por fin, un lugar de poder clave en las organizaciones.

Frente a ello, cabe recordar que la imagen, esto es, la percepción que se tiene de una organización (¿cómo nos ven?), es producto de al menos dos cosas: nuestra identidad (¿cómo somos?) y nuestra comunicación. En mi experiencia profesional –y sé que en la de muchos otros–, la mayor parte de los problemas de imagen tienen tanto o más que ver con los problemas de identidad que con los de comunicación.

Se insiste en tratar de mejorar la imagen a través de un esfuerzo comunicacional (publicitario, por ejemplo), sin trabajar sobre los problemas de los productos y servicios que se ofrecen, las acciones que se realizan, los espacios u oportunidades que se brindan para la acción colectiva. Ello puede tener algún resultado en el corto plazo, pero no en el mediano y largo, donde los clientes comprobarán que los servicios y productos son –o siguen siendo, si es que ya los conocían– tan malos como antes. La idea de que “somos buenos, pero no nos conocen”, o “no lo reconocen”, suele caer, a menos que se profundice. O no somos tan buenos, o no está tan claro quiénes somos y quiénes queremos ser (y la diferencia entre ambos).

Es necesario, entonces, en la mayoría de los casos, trabajar sobre la identidad tanto como sobre la comunicación, clarificándola internamente, cambiándola en lo que sea posible y deseable, y generando un discurso lo más coherente posible con esa identidad. Sabiendo que ésta no es homogénea, porque no lo es la organización. No me extenderé aquí sobre este tema, que ya he abordado en otra parte (Kaplún, 2004), aunque cabe recordar que trabajar sobre la

identidad implica dilucidar y eventualmente intentar modificar propósitos (los para qué de la organización, lo que quiere hacer y aportar, y lo que realmente hace), capacidades (sus recursos, en un amplio sentido) y las relaciones de la organización a su interior y con su medio (Etkin y Schvarstein, 1997).

Trabajar sobre todas estas cosas trasciende ampliamente las capacidades del comunicador (más aún del tradicional comunicador mediático). Obliga a trabajar con el conjunto de la organización y con otros profesionales. Y, sobre todo, implica meterse en cuestiones estratégicas que no siempre las organizaciones están dispuestas a discutir, al menos no con los comunicadores.

Personalmente he podido trabajar sobre este tipo de cuestiones en talleres de diagnóstico, y elaboración colectiva de identidad y discurso identitario con dirigentes de algunas organizaciones. Estas experiencias me han permitido concluir que en la transición de la imagen a la identidad y de la identidad a la comunicación, se juega uno de los elementos emergentes clave de la comunicación organizacional en el largo plazo. Sabiendo que el juego ilusorio de la imagen cortoplacista seguirá dominando muchas de las prácticas profesionales⁴.

De la información a la comunicación

Detrás de las tensiones entre lo emergente y lo resistente hay, finalmente, maneras diferentes de entender la comunicación. Aunque en el campo académico haya perdido hace rato preeminencia, en el campo profesional y en el imaginario social sigue siendo dominante la asimilación entre comunicación, información y transmisión. En el terreno organizacional ello se traduce en la preocupación por “comunicar”, entendida principalmente como transmisión de información.

⁴ Para una discusión más amplia sobre las distintas acepciones del término imagen y sus relaciones con la identidad, véase, por ejemplo, Chaves (2010), Puig (2003), Kaplún (2004).

Frente a esta concepción, emerge otra que, sin negar la importancia de la información y la transmisión, rescata también el sentido dialógico del término comunicación (Freire 1970, 1997; Kaplún, 1998). Se trata de comunicarse y no solamente comunicar. La función de comunicación es, entonces, la de propiciar que la organización sostenga un diálogo con los diversos actores relevantes para su accionar, y en diálogo interno para construir deseo y acción colectiva. Como ya vimos, ello exige salir del mediacentrismo y apropiarse de nuevas herramientas, en interlocución con otros campos académicos y profesionales.

Atendiendo a lo anterior, he propuesto una definición teórica y operativa que entiendo ayuda a este diálogo: la comunicación como producción de vínculos y sentidos (Kaplún, 2007). Es una definición que creo particularmente rica para el campo organizacional. Cada vez que se habla de problemas o necesidades de comunicación en una organización, se está aludiendo a una de dos cosas o a ambas: un vínculo que se perdió o que nunca existió, y que se quiere (re) construir, o bien un sentido que no está claro o no es compartido. El término sentido refiere tanto a significado como a dirección, rumbo propuesto o tomado por una organización. Sentido que se produce *en* la comunicación, porque ésta no es la mera transmisión de un significado ya dado. Sentido que se produce, además, en el vínculo con el otro, con los otros.

Creo que la comunicación como campo académico y profesional, y la comunicación organizacional específicamente, han estado más preocupados por los sentidos en su acepción de significado y muy poco por los vínculos. La producción de signos y significado, sobre todo en la producción mediática, ha estado en el origen de la constitución del campo. Los aspectos políticos (decisiones sobre la dirección) y los vinculares (relaciones entre actores) se han dejados a otros campos profesionales: ciencia política, sociología, psicología. No se trata de disputar con ellos ahora ese terreno, pero sí de recuperar para la mirada comunicacional estas dimensiones clave.

Los profesionales de la comunicación seguiremos teniendo, al menos de momento, una especificidad propia que nos permitirá un diálogo más

productivo con otros campos; esto, toda vez que seremos los únicos capaces de articular las capacidades del sociólogo, el psicólogo social, el antropólogo, con las del poeta, el artista..., y también el productor de medios y mensajes, terreno que no abandonamos, pero en el que no centramos todo el esfuerzo comunicacional.

Hay, así las cosas, un emergente posible en el campo de la comunicación organizacional, desde la concepción de una comunicación dialógica y entendida como producción de vínculos y sentidos⁵, que convive con una concepción dominante que la asocia a información y transmisión. Ese instituyente está efectivamente surgiendo en muchas partes, aunque con diferentes soportes teóricos y desde distintas tradiciones prácticas.

Resistencias afuera, persistencias adentro

La resistencia de modos de concebir y actuar la comunicación organizacional centrados en los medios, en la transmisión de información hacia abajo y hacia fuera, preocupados por la imagen sin trabajar sobre la identidad, fragmentados entre lo interno y lo externo e instrumental, navega a favor de corrientes hegemónicas en las organizaciones.

Cuando planteo a mis colegas estas ideas, que buscan identificar e impulsar lo emergente, la primera reacción es del tipo: “son buenas ideas, pero poco viables por los condicionamientos organizacionales”. La comunicación asumida como producción de vínculos y sentidos, que incorpora el trabajo sobre la identidad, las estructuras y los procesos, inquieta también por los flujos de entrada, subida y horizontales –ubicada estratégicamente en la organización y que articula lo interno y lo externo–, es algo que los comunicadores quieren, pero no los dejan, según parece. El ministro, el alcalde, el gerente, los dirigentes, no nos dejan.

⁵ El concepto de *sensemaking* (dar sentido, o hacer sentido) de Karl Weik (1995), puede vincularse de modo interesante con parte de esta propuesta. Pero aquí incorporamos también el aspecto vincular, que ha sido abordado con más fuerza, por ejemplo, desde la psicología social de Pichon Rivière (1999). Algo similar propone Scolari (2008), al integrar miradas desde la semiótica y el análisis de los procesos de interacción.

Sin negar la fuerza de esos condicionamientos y resistencias organizacionales, creo que las primeras resistencias están en nosotros mismos, los profesionales de la comunicación, que aceptamos tal reducción de nuestro campo y nuestro rol sin proponer alternativas, porque nuestra propia formación, el desarrollo teórico y la acumulación práctica del campo no nos dan sustento para otra cosa. En mi experiencia, sin embargo, hay dirigentes de organizaciones y colectivos organizados dispuestos a trabajar de otro modo, si se les propone y se es capaz de sostenerlo con fundamento y metodología. Ojalá estas líneas hayan contribuido a lo primero (los fundamentos). En otros textos he ofrecido pistas sobre lo segundo (la metodología) y espero ofrecer algunas más en el futuro.

Cuando me han preguntado algunas veces cómo convendría llamar, en esta perspectiva, a las áreas especializadas en el trabajo sobre la comunicación en las organizaciones, he respondido simplemente: “comunicación”. Sé que es amplio y lleno de ambigüedades, pero me parece preferible a los muchos apellidos y nombres que confunden más de lo que especifican: relaciones públicas, difusión, prensa, propaganda, comunicación organizacional, institucional, corporativa, imagen, etc. Creo que de comunicación se trata, con todas las tensiones entre instituidos e instituyentes que implica.

Referencias

Altschul, Carlos (2002). *Estar de paso. Roles y competencias del consultor*. Buenos Aires: Granica.

Amado, Adriana y Castro, Carlos (1999). *Comunicaciones públicas. El modelo de comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.

Andrade, Cleusa (2006). *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. Em: Revista FAMECOS. Nº 31. Porto Alegre.

Arocena, José (1992). *Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización*. En: Klaus, B. (comp.). *La reforma del Estado: más allá de la privatización*. Montevideo: Fesur.

Barembliitt, Gregorio (2002). *Compêndio de Análise Institucional e outras correntes*. Belo Horizonte: Instituto Felix Guattari.

Chaves, Norberto (2010). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

Costa, Joan (2004). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza Editorial.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Freire, Paulo (1970). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva.

Freire, Paulo (1997). *Pedagogía de la autonomía*. México: Siglo XXI.

Fuentes, Raúl (2000). *La formación universitaria de profesionales de la comunicación y su renovación como proyecto social*. En: Diálogos de la Comunicación N° 59-60, Felafacs, Lima: 10-23.

Gobbi, María Cristina (2008). *A batalha pela hegemonia comunicacional na América Latina. 30 anos da ALAIC*. Sao Paulo: UMESP.

Huergo, Jorge (2005). *Hacia una genealogía de comunicación/educación*. La Plata: UNLP.

Kaplún, Gabriel (1999a). *Las metáforas de la organización*. En: Relaciones N° 187, Montevideo.

Kaplún, Gabriel (1999b). *Cursos y discursos. Comunicación y formación sindical en Uruguay*. Montevideo: Nordan.

Kaplún, Gabriel (2000). *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Quito: Ciespal.

Kaplún, Gabriel (2001). *La tribu posmoderna*. En: Diálogos de la Comunicación N° 61, Felafacs, Lima.

Kaplún, Gabriel (2004). *Seis maneras de pensar la imagen organizacional*. En: Revista Aportes N° 10-11, UPSA, Santa Cruz de la Sierra.

Kaplún, Gabriel (2007). *Entre mitos e desejos: desconstruir e reconstruir o desenvolvimento, a sociedade civil e a comunicação comunitária*. Em: Paiva, Raquel (org.) *O retorno da comunidade. Os novos caminhos do social*. Río de Janeiro: Mauad.

Kaplún, Mario (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre.

Kunsch, Margarida (1997). *Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

Loureau, René (2001). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.

Lucas Marín, Antonio (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.

Martín-Barbero, Jesús (1987). *De los medios a las mediaciones*. Barcelona: Gustavo Gili.

Massoni, Sandra (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens.

Pichon-Rivière, Enrique (1999). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Pugi, Toni (2003). *La comunicación municipal, cómplice con los ciudadanos*. Barcelona: Paidós.

Rogers, Everett y Agarwalla, Rekha (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Schvarstein, Leonardo (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Piados.

Schvarstein, Leonardo (2000). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Piados.

Scolari, Carlos (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.

Torres, William (2006). *Cuando lo importante es urgente. Retos de los comunicadores para construir democracia en América Latina*. En: Periferia N° 6, Universidad Surcolombiana, Neiva.

Vásquez, Consuelo (2012). (Comunicación personal desde Montreal, 1. 2.12)

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.